إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

دليل عملي

Practical Guide



رولا نايف المعايطة
BHR,CM,CPM

صالح سليم الحموري



www.darkonoz.com

بِسْمِ اللـهِ الرَّحْمنِ الرّحِيمِ

إدارة
الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

دليل عملي Practical Guide

إعداد

رولا نايف المعايطة
PHR, CM, CPM

صالح سليم الحموري



الطبعة الأولى
1434هـ - 2013م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2012/8/3000)

658.3

المعايطة، رولا نايف

إدارة الموارد البشرية: دليل عملي / رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري._ عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012

( ) ص.

ر.أ: (2012/8/3000)

الواصفات: /إدارة الموارد البشرية// إدارة الأعمال/

أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرس والتصنيف الأولية
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

ردمك: ISBN: 978 - 9957 - 74 - 232 - 4



دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري
تلفون: 4655877 6 962+ - فاكس: 4655875 6 962+
موبايل: 5525494 79 962+ -ص. ب 712577 عمان
الموقع الإلكتروني: w w w . d a r k o n o z . c o m
إيميل: dar_konoz@yahoo.com - info@darkonoz.com

تنسيق وإخراج: صفاء نمر البصار 00962 79 6507997
safa_nimer@hotmail.com

فهرس المحتويات

إن المساعي تنجح، أو تفشل فقط عن طريق جذب أفضل العاملين، فهم الذين يحققون وينجزون الأعمال العظيمة.

فهرس النماذج

تذكر دائماً إنه مع كل فشل تأتي فرصة للتعلم، ومع كل نجاح تأتي فرصة.

مقدمة

تعلمنا خلال خبرتنا الطويلة أموراً عديدة، واخترقنا عوالم عديدة لمحاولة للوصول إلى سرِّ النجاح، في عالم الموارد البشرية، فاكتشفنا أن نجاح أية منظمة، يكمنُ في تحقيق البيئة المناسبة الجاذبة للكفاءات، والقادرة على الاحتفاظ بالمواهب الموجودة لديها، والحصول على المفتاح الذي يمكِّن المنظمة من فتح كل الأبواب أمام موظفيها، ألا وهو زرع المحبة، والولاء، والعدالة.

عندما نزرع المحبة والولاء، بين جميع الفئات في المنظمة، ابتداء من رأس الهرم الوظيفي، إلى أبسط الرتب الوظيفية، حينها يحصل شيء ما يشبه السحر، حيث يشعر الموظف، بأنه جزءٌ لا يتجزأ من هذه المنظمة، وعندها يمكن الجزم بأن هذه المنظمة ستحتفظ بموظفيها طوال حياتهم الوظيفية، وسيواكبونها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لقد حاولنا من خلال حياتينا الوظيفية، ودورنا في الموارد البشرية، أن نبسِّط الأمور قدر الإمكان، للحصول على أفضل النتائج، وقد كان لمبدئنا في البساطة الذي اعتمدناه في عملنا الكثير من المؤيدين والمعارضين، على حد سواء.

تلجأ العديد من المؤسسات الضخمة إلى الإستعانة بالشركات الاستشارية في حال بروز مشكلة لديها، في مجال الموارد البشرية، أو ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وكأن هذه الشركات الاستشارية تملك وصفة جاهزة، تستطيع من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي، ونجاح المنظمة.

دعونا نهمس في أذن أصحاب العمل والمدراء، أنه عندما تتعامل مع مشكلة مرتبطة بـالعنصر البشري، في المنظمـة، فـلا تفيـدنا الحلـول المسـتوردة، أو الوصـفات الجـاهزة، لأن الحـل ينبـعُ مـن الداخل، فإذا كان الأساس سليماً، صلحت كل الأمور، وإذا كـان الأسـاس متهالكـاً، فـلا يجـدي البنـاء الجميل نفعاً، لأنه سينهار عاجلاً، أو آجلاً.

الحل ليس في الشركات الاستشارية، أو النظريات الجديدة، التي حولت نظام المـوارد البشريـة، إلى نظام محاسبي مزدحم بالمعادلات، والنسب التي تحصي على الموظف أنفاسه، بل يكمنُ الحل بكل بساطة في الحب، والعدالة، وزرع الولاء والعمل بقيم.

اسـمحوا لنـا أن نضـع بـين أيـديكم دلـيلاً عمليـاً، لإدارة المـوارد البشريـة، يشـمل النشـاطات والممارسات المختلفة، في إدارة الموارد البشرية، والتي حصلنا عليها من مصادر عدة، من خلال مطالعة الكثير من الكتب، والمقالات العربية والأجنبية المنشورة في المجلات والنشرات والخلاصات المتخصصـة وفي المواقع الالكترونية، بالإضافة إلى العديد من البرامج التدريبية، التي شاركنا فيها.

ومن خبرتنا في مساعدة الكثير من المؤسسات في بناء أنظمة موارد بشرية ومشاركتنا في عمليـة التقييم المؤسسي حسب معايير التميز.

أرجو أن يحقق هذا الدليل الفائدة المرجوة، وأن يجد مكانه في مكتبة جميع المهتمين بـالموارد البشرية.

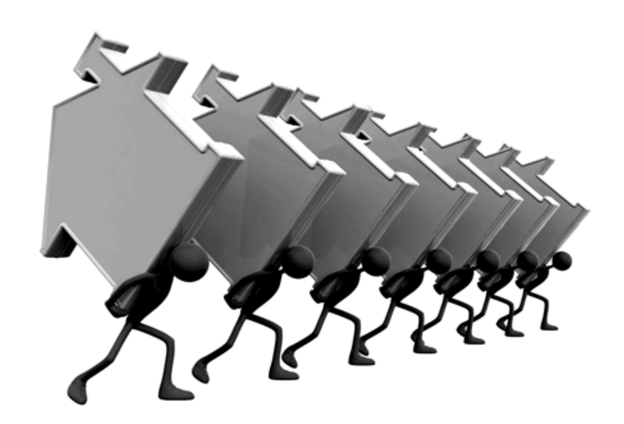
مع جزيل الشكر وعظيم الامتنان، إلى جميع من مـدَّ لنـا يـد العـون في تقـديم هـذا الـدليل، وزودنا بشكل مباشر أو غير مباشر بمعلومة تضمنتها سطور وصفحات هذا الدليل.

ونود أن نتقدم بالعرفان والتقدير الى الأصدقاء والزملاء في مجـال الاستشـارات والتـدريب كـل المحبة والتقدير.

وإلى أسرتنا الرائعة، الذين علمونا أننا عندما نعطي من القلب سنحصد الفائدة ونجنى الـثمار في النهاية، والذين تحملونا عندما أخذنا من وقتهم لغايات إنهاء مـادة الكتـاب، ابنتـا شـهد الرائعـة والتي أنهت هذا العام مرحلة التوجيهي وستلتحق بإحـدى الجامعـات والتـي تقـوم هـي باختيارهـا وحسب أسس وقناعات معينه لتلبي طموحها، والابنه الثانية حلا ذات الأحد عشر عاماً والتي ستقوم بالإشراف على شكل الغلاف والتي تعمل كضابط جودة لأعمالنا، كل الحب والتقدير لهم.

رولا المعايطة rola@hrcsr.com

صالح الحموري saleh@hrcsr.com



الفصل الأول : إدارة الموارد البشرية



HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

الفصل الاول

إدارة المـــــــــوارد البشريـــــــــة
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

أولاً : تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية، بأنها جميع الإجراءات، والسياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين، في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

كما يمكنُ تعريفها، بأنها القرارات والأفعال، التي تُعنى بإدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلقُ بتطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، في السنوات الأخيرة، تطوراً كبيراً وحلَّ محلَّ مفهوم إدارة شؤون الموظفين التقليدية نتيجة التطورات الحاصلة في جوانب الحياة كافة، حيث كان الدور التقليدي الإداري يركز على مجموعة المهام الروتينية الإجرائية التي تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فهو مجموعةٌ من المهام المتكاملة، التي تربطُ وظائف الموارد البشرية، برؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

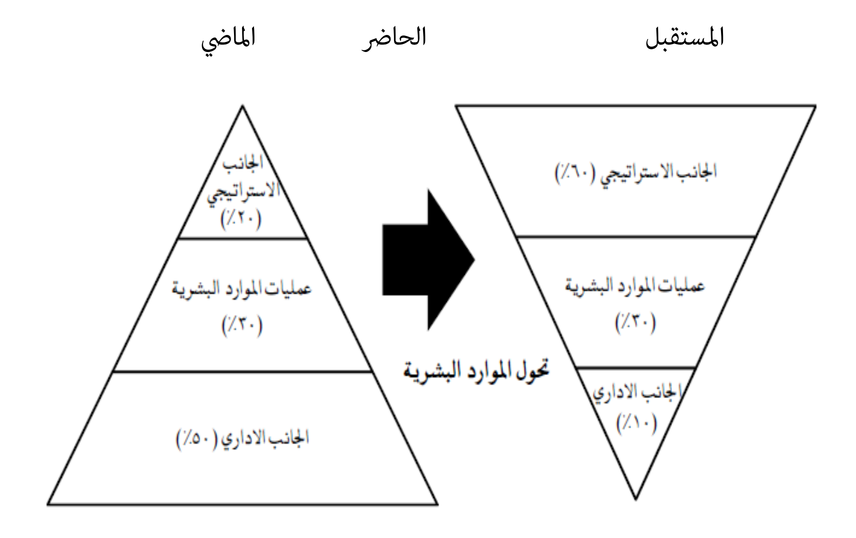
ثانياً : تغير الأدوار في إدارة الموارد البشرية

كانت إدارة الموارد البشرية تركّز في الماضي، على الجانب الإداري أكثر من الجانب

الاستراتيجي، بينما شهدت تحولاً كبيراً في هذه الأدوار في الآونة الأخيرة، ويظهرُ ذلك جليّاً على النحو التالي:

تغير الأدوار في إدارة الموارد البشرية

المستقبل الحاضر الماضي



ثالثاً: أوجه التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص أوجه التحول من الدور التقليدي لشؤون الموظفين، إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، على النحو التالي:

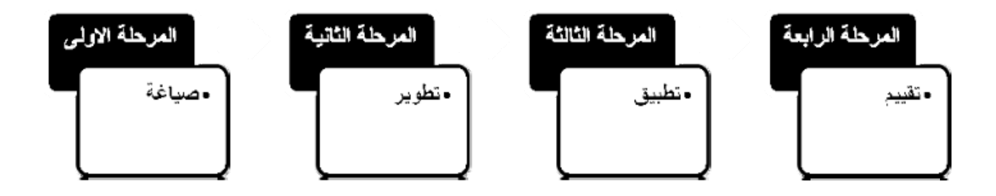
التحول من الدور الاستراتيجي إلى الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	
الدور التقليدي (يركز على الموظف)	الدور الاستراتيجي (يركز على المنظمة)
إجراء تفاعلي	إجراء استباقي
جمعُ المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	قياس فاعلية وظائف الموارد البشرية
الاستجابة إلى الأهداف الموضوعة من كبار المدراء	وضع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والمرتبطة مع رؤية المنظمة ورسالتها

التحول من الدور الاستراتيجي إلى الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	
تطبيق القوانين والسياسات والإجراءات	تطوير ومراجعة السياسات والإجراءات
إدارة منافع الموظفين	تقييم منافع الموظفين بشكل استراتيجي
تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والدائرة والموظف
ملء الشواغر عن طريق اختيار وتعيين الموظفين	تخطيط الموارد البشرية وربطها مع مصادر الكفاءات الخارجية
إدارة الرواتب والتعويضات الأساسية	تطوير خطط التعويضات التي تركز على أداء الموظفين وتهدف الى الاحتفاظ بالكفاءات

رابعاً : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هو علمُ وفنُ صياغة، وتطويرُ وتطبيقُ، وتقييمُ مجموعة من القرارات الهادفة، لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:



المرحلة الأولى/ صياغة الخطة الإستراتيجية

وتشمل الخطوات التالية:

- تطوير رؤية الموارد البشرية ورسالتها المشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها.
- تعريف الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية.

المرحلة الثانية/ تطوير الخطة الإستراتييجية

وتشمل الخطوات التالية:

- القيام بالتحليل الرباعي (SWOT)

(نقاط القوة الداخلية)	S = Internal strengths
(نقاط الضعف الداخلية)	W = Internal weaknesses
(الفرص الخارجية)	O = External opportunities
(التهديدات الخارجية)	T = External threats

- وضع أهداف طويلة المدى (3-5) سنوات.
- وضع الاستراتيجيات على 3 مستويات:

1. المنظمة
2. الوحدة الإدارية
3. الوظيفة

المرحلة الثالثة / تطبيق الاستراتيجية

وتشمل الخطوات التالية:

- وضع أهداف قصيرة المدى (6 أشهر- سنة واحدة).
- تطوير خطط العمل.
- تجميع وتخصيص المصادر (المالية والتكنولوجية والبشرية)
- تحفيز الموظفين

المرحلة الرابعة - تقييم الاستراتيجية

وتشمل الخطوات التالية:

- مراجعة الاستراتيجات
- قياس الأداء
- اتخاذ الإجراء التصحيحي

خامساً: دور مدير دائرة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي:

يجب أن يكون مدير الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً، وعميلاً للتغيير في المنظمة، كما يجب أن يقوم بما يلي:

- التأكيد على أن هدف موظفي دائرة الموارد البشرية، هو خدمة احتياجات المنظمة ككل، وليس فقط احتياجات الدائرة.
- التعمق في معرفة طبيعة عمل المؤسسة.
- أن ينصِّب نفسه كمستشار، وليس صانع قرار.
- استخدام الحقائق والبيانات لدعم الاقتراحات.
- العمل على بناء شراكة ما بين موظفي الدائرة وبقية العاملين في المنظمة.
- المساهمة في تحقيق وقياس النجاح الإستراتيجي.

سادساً: نموذج "اولرتيشي" الرباعي لدور مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة.

David Ulrich هو أستاذ جامعي ومستشار إداري أمريكي، قام بتعريف الأدوار الرئيسية المعروفة لمسؤولي الموارد البشرية، من خلال نموذج رباعي. يعتبر من أكثر النماذج المتداولة للتعريف بالجوانب الأساسية للموارد البشرية بأكبر قيمة مضافة.

ان أكبر مساهمة لهذا النموذج، تتمثل في إظهار بداية الحركة الانتقالية في التوجه لدور الموارد البشرية الوظيفي الى دور الشراكة مع الإدارة العليا وهذه الشراكة لا يمكن تطبيقها دون القيام بإجراء تحول جذري، في دور الموارد البشرية ومسؤولية الموارد البشرية، بحيث يصبحوا شركاء رئيسيين ومقدرين في العمل.



الأدوار الرئيسية الأربعة التي تم تعريفها ضمن هذا النموذج:

1- **شريك استراتيجي**: يتركز الدور كشريك استراتيجي على المواءمة ما بين نشاطات الموارد البشرية ومبادراتها، واستراتيجية المنظمة.

2- **وكيل للتغيير**: جـزء هـام جـداً في هـذ النمـوذج، ويتمحـور حـول عمليـة دعـم التغيـير في المنظمـة والانتقال، من مرحلة إلى أخرى، ويكمن دور المـوارد البشريـة هنـا في دعـم نشـاطات التغيـير ضـمن الجهود المبذولة في إدارة عملية التغيير في المنظمة.

3- **خبير إداري**: تغير هذ الدور عبر الوقت، فقد كان في الماضي يتلخص في التأكد مـن تقـديم الخـدمات بأفضل جودة ممكنة، أما حاليـاً فيتمثـل هـذا الـدور في تقـديم الخـدمات بـالجودة المتميـزة وبأقـل التكاليف الممكنة.

4- **بطل الموظفين**: دوره هام جداً في إدارة الموارد البشرية، إذ أنه يمثـل وصـيَّاً عـلى المـوظفين، ومـدافعاً عنهم كما أنه يعـرف كافـة احتياجـات المـوظفين وقـادر عـلى حمايـتهم، خـلال إجـراءات التغيـير في المنظمة.

إن جميع أدوار الموارد البشرية، التي تم تعريفها في نموذج Ulrich ضروريـة جـداً، لنجـاح وظيفـة إدارة الموارد البشرية، بشكل إجمالي، ولا مجال لاختيار دور واحد للتفوق به على حساب الأدوار الأخرى.

سابعاً : الوظائف الأساسية للموارد البشرية

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية هدفها الرئيسي، فلا بد أن تمارس مجموعة الوظائف المدرجة أدناه:

- تخطيط الموارد البشرية
- الاختيار والتوظيف
- التدريب التطوير
- التعويضات والمنافع
- تقييم الأداء
- قياس فاعلية أداء الموارد البشرية
- الاحتفاظ بالموظفين

لا يوجد إنسان ضعيف، بل يوجد إنسان يجهل مواطن قوته

تولوستوي

الفصل الثاني : تـخطيط الموارد البشرية



MANPOWER PLANNING

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

MANPOWER PLANNING

أولاً: تخطيط الموارد البشرية ... المفهوم

تخطيط الموارد البشرية يـربط إدارة المـوارد البشريـة برؤيـة المنظمـة، رسـالتها، وأهـدافها وخطتهـا الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشريـة، الحصـول عـلى العدد المناسب من الموظفين، الذين يملكون المهارات والخبرات والجـدارات اللازمـة للوظـائف المناسـبة، في الوقت المحدد، والتكلفة المناسبة.

وهذا التعريف يعزِّزُ الرابطة القوية بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والموارد البشرية.

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بشكل بسيط، بأنه الإجراء الذي تضـمنُ الإدارةُ مـن خلالـه الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.

ثانياً: فوائد تخطيط الموارد البشرية.

تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية مناطة بمدير دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الـدوائر المختلفة، وبدعم من الإدارة العليا، في ضوء رؤية المنظمة وخطتها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية.

وتحمل هذه العملية في طياتها نفعاً كبيراً للمنظمة، على النحو التالي :

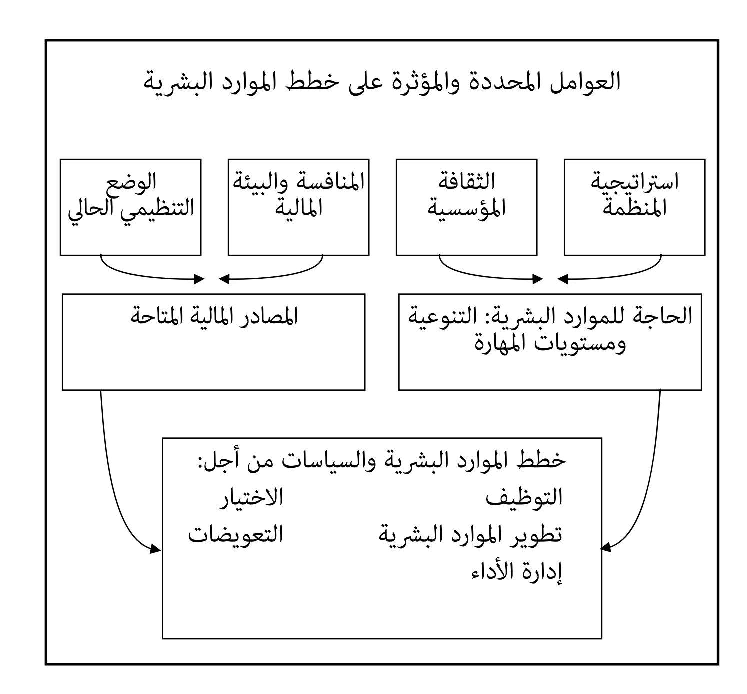
1. تمنع حصول الارتباكات الفجائية، واضطراب العمل في حال الاستقالات أو التقاعد أو ترك الخدمة، لأي سببٍ كان.

2. تضمن استمرارية العمل بيسر وسهولة، في حال زيادة حجم المنظمة.
3. تؤمِّن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم.
4. تفتح الآفاق، وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للترقِّي من خلال مسارهم الوظيفي.
5. تخلق جواً صحياً، لتشجيع الموظفين، وتحفيزهم.
6. تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزيد من فعالية التدريب.
7. الكشف عن أسباب مواطن الضعف داخل المنظمة، ومنحها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية.

ثالثاً : العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية.

يوجد عدة عوامل تؤثر في خطط الموارد البشرية في المنظمة وتحددها، كما هو مبين في الرسم أدناه :

1. استراتيجية المنظمة
2. الثقافة المؤسسيَّة
3. البيئة المالية المنافسة
4. الوضع الحالي في المنظمة



رابعاً: إجراءات يجب القيام بها وأسئلة يجب طرحها عند تحديد احتياجات المنظمة من الكادر الوظيفي:

* تحليل العرض (**Supply**) للكفاءات المتوفرة في المنظمة:

أين نحن الآن؟، ما الذي نملكه من كفاءات ومهارات؟، هل يوجد لدينا الكفاءات الصحيحة؟، أين الفجوة؟، وكيف نتمكن من سدِّها.

* تحليل الطلب (**Demand**):

أين نريد أن نكون في المرحلة القادمة؟، ما الذي نحتاجه؟، هل نحن بحاجة إلى إعادة تعريف الأوصاف الوظيفية؟، كم يبلغ عدد الموظفين الذين نحتاجهم؟.

يمكن تحليل الطلب من خلال استخدام أدوات التنبؤ بالطلب:

1. مخزون المعرفة والمهارات (ملفات التعليم، الخبرة، المهارات، الاهتمامات، والتي تمكِّن المدراء من القيام بسرعة بالمطابقة، ما بين الوظائف الشاغرة، والموظفين المؤهلين لها.
2. قائمة بأسماء الموظفين الشاغلين للوظائف حالياً، وأسماء الموظفين ذوي الطاقات الكامنة، المؤهلين لشغل هذه الوظائف حال شغورها.
3. خطط الاحلال التعاقبي: الإجراء الذي يتضمَّنُ تعريف وتطوير موظفي الصف الثاني؛ ليحلوا محل موظفي الصف الأول، حال تركهم العمل، لأي سببٍ من الأسباب.

* تحليل الموازنة (**Budjet**) :

كيف تستطيع المنظمة القيام بسد الفجوة بكفاءة؟، ما هي التكاليف المتوقعة؟، كيف نستطيع تطوير سياسات خاصة لإدارة العملية؟

تحليل الاستراتيجية (**Strategy**):

كيف ستحصل المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية؟، ما هي المصادر التي يجب استخدامها؟، ما هي المصاريف نسبةً إلى المنافع المتوخاة في استراتيجية التوظيف؟.

خامساً: التنبؤ **Forecasting**

ويعني استخدام المعلومات من الماضي والحاضر، لتعريف ظروف المستقبل المتوقعة.

أساليب التنبؤ

1. التنبؤ الحُكمي Forecasting Judgmental (المستند إلى الحكم على الأمور، و تقديرها)
   - التقديري: آراء المدراء، وكبار الموظفين
   - Delphi technique تقنية دلفي: آراء مجموعة من الخبراء كل على حدة، دون أن يلتقوا.
   - Nominal groups الجماعات الإسمية: الوصول إلى قرار بالاجماع، من خلال مناقشة مفتوحة.
2. التنبؤ الرياضي Mathematical ويشمل :
   - التحليل الاحصائي
   - نماذج المحاكاة
   - نسب الانتاجية: عدد الوحدات المنتجة نسبةً إلى عدد الموظفين.
   - نسب التوظيف: تقدير الاحتياجات غير المباشرة من الموظفين.

فترات التنبؤ

- المدى القصير: أقل من سنة واحدة.
- المدى المتوسط: (من سنة إلى خمس سنوات).
- المدى البعيد (أكثر من خمس سنوات).

سادساً : خطوات تخطيط الموارد البشرية

1. القيام بإحصاء عدد الموظفين الحاليين، وإجراء دراسة شاملة عن أوضاعهم من حيث: (الأعمار، المؤهلات العلمية، المهارات اللازمة، الجنس، الخبرات، القدرات، إمكانية التطور والترقي)

2.تحديد عدد الموظفين المطلوبين ضمن المرحلة الزمنية القادمة(غالباً سنة)، وذلك في ضوء توجهات المنظمة، في هذه المرحلة وخططها المستقبلية، من حيث المشاريع المنوي

إنجازها، والتوسعات المنوي استحداثها، والتطور التكنولوجي،....)، وذلك عن طريق أساليب التبؤ التقديري والرياضي، التي ذكرت سابقاً.

3. المقارنة بين الأعداد والمؤهلات الموجودة فعلياً، والأعداد والمؤهلات المطلوبة، لتغطية متطلبات المرحلة القادمة، وبناءً على نتيجة المقارنة يمكن تحديد الخطوات الواجب إتخاذها؛ لتحقيق التوازن المطلوب.

4. يتم العمل على تغطية الاحتياجات المطلوبة من خلال العمالة الداخلية، وذلك عن طريق:

- إجراء التنقلات الوظيفية.
- الترقيات الوظيفية.
- توفير التدريب والتأهيل اللازمين للموظفين ذوي الطاقات الكامنة، والذين تنقصهم بعض الخبرات أو المؤهلات لاستلام مراتب وظيفية أعلى.

5. بعد القيام بتغطية جزء من العمالة المطلوبة داخلياً، يتم العمل على تحديد المصادر المراد الحصول على الموارد البشرية اللازمة من خلالها، سواءً عن طريق الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام المختلفة، أو باستقطاب الكفاءات المتميزة.

سابعاً : الفشل في عملية تخطيط الموارد البشرية

الفشل في عملية تخطيط الموارد البشرية يكلِّفُ المنظمة غالياً، ويظهر واضحاً فيما يلي:

1. إذا كان عدد الموظفين أقل مما تتطلبه ظروف واحتياجات العمل (Understaffing)؛ فإن هذا سيؤثر على جودة العمل، و الربح المتحقق، ورضا العملاء، والموظفين على حدٍّ سواء.

2. إذا كان عدد الموظفين أكثر مما تتطلبه ظروف واحتياجات العمل (Overstaffing)؛ فسيرتب على المنظمة عبئاً كبيراً، حيث يكلف الاستغناء عن الموظفين غالياً؛ بسبب ارتفاع قيمة المستحقات المترتبة للموظفين، عند انتهاء الخدمة بالإضافة إلى المصاريف التي تكبدتها المنظمة في تدريبه وتعليمه وتطويره، كما أن زيادة عدد الموظفين تؤثر على كفاءة العمل.

ثامناً: يجب أن تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية، لتحقق أهدافها، على أكمل وجه، ما يلي:

أ. وضع خطة الإحلال التعاقبي (الاستخلاف الوظيفي)

ب. دراسة معدل الدوران الوظيفي، وتحليل أسبابه.

أ. الإحلال أو الاستخلاف الوظيفي :**Succession Planning**

وهو حصيلة الجهود المخططة والتنظيمية، من قبل المنظمة، لضمان استمرارية القيادة في الوظائف الأساسية المحورية والحرجة، والمحافظة على وتطوير رأس المال الفكري، والمعرفي للمسقبل، وتشجيع تقدم وتطور كافة الموظفين.

آلية التخطيط للإحلال الوظيفي

1- التعرف على أو إجراء دراسة لتحديد الوظائف المحورية المراد استخلافها، أو إحلالها، أو إضافتها (أوصاف الوظيفة الحالية، صلاحياتها، الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها).

2- إجراء دراسة لتحديد أهم المرشحين الذين يمكن أن يحلوا محل زملائهم بالوظائف المراد استخلافها (من حيث الجدارة، المؤهلات، الخبرات، المهارات).

نموذج رقم (1): نموذج المصادر المتاحة لشغل الوظائف الإشرافية

المستهدفة لغايات الاحلال التعاقبي

التسلسل	الوظيفة المستهدفة	المصدر الأول	المصدر الثاني	المصدر الثالث	المصدر الرابع
1	مدير دائرة (أ)	رئيس قسم	رئيس قسم	موظف رئيسي	موظف رئيسي
	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم
2	مدير دائرة (أ)	رئيس قسم	رئيس قسم	موظف رئيسي	موظف رئيسي
	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم
3	مدير دائرة (أ)	رئيس قسم	رئيس قسم	موظف رئيسي	موظف رئيسي
	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم

3- تقييم الفجوة بين مؤهلات وجدارات الشخص المرشح، والوظيفة المرشح إليها باستخدام نموذج تقييم المرشحين لغايات الإحلال التعاقبي.

نموذج رقم (2): تقييم المرشحين لغايات الاحلال التعاقبي

الوظيفة المستهدفة..
الدائرة..
اسم الموظف المرشح..
الوظيفة الحالية ....
نتيجة تقييم القدرات...

القدرات/الجدارات الرئيسية المطلوبة

هل يظهر المرشح القدرات التالية:

القدرة الأولى	المستوى	المؤشرات .	النتيجة
القدرة الثانية	المستوى	المؤشرات	النتيجة
القدرة الثالثة	المستوى	المؤشرات	النتيجة
القدرة الرابعة	المستوى	المؤشرات	النتيجة

نتيجة تقييم القدرات (....)

المهارات و الخبرات الإدارية المطلوبة

إدارة فريق العمل	دليل على ادارة فرق عمل مكونة من 5- 10 اشخاص سابقاً.
	دليل على ادارة دائرة / عمل وظيفي / مجموعة دوائر سابقاً.

إدارة الشركاء الخارجيين	دليل على إدارة العلاقات مع الشركاء الخارجيين و مواجهة الفرق.
	دليل على إدارة العلاقات مع المشرعين على مستوى الادارة العليا.
	دليل على إدارة العلاقات العامة على أعلى مستوى
	دليل على إدارة العلاقات مع الشركاء في قطاعات مماثلة

إدارة الشركاء الداخليين	دليل على عضوية هيئات أو مجالس
	دليل على المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة
	دليل على المشاركة في اجتماعات مع الشركاء الداخليين

نتيجة تقييم المهارات الادارية (..)

متطلبات الخبرة

مجال الخبرة	خبرة لمدة .... سنوات في مجال ....
	خبرة لمدة .... سنوات في مجال ....

الخبرات الادارية	خبرة لمدة تزيد عن......... سنوات
	رئيسه المباشر هو ....

نتيجة الخبرة (....)

نتيجة تقييم الأداء السنوي

معدل تقييم الآداء	

في آخر عامين	

نتيجة تقييم الأداء (....)

النتيجة النهائية

النتيجة النهائية	نتيجة القدرات
	نتيجة المهارات الادارية
	نتيجة الخبرة
	النتيجة النهائية

النتيجة النهائية (....)

يتحدد المدى الزمني المطلوب للانتقال إلى الوظيفة المنشودة بناء على النتيجة النهائية، ويجب تحديد الحد الأدنى للانتقال بالتنسيق ما بين مدير الموارد البشرية والمدراء المعنيين:

1. الحد الأدنى المطلوب للانتقال مباشرة إلى الوظيفة المستهدفة
2. الحد الأدنى المطلوب للانتقال مباشرة خلال سنة واحدة
3. الحد الأدنى المطلوب للانتقال سنتين

اسم المدير التوقيع التاريخ

4- اتخاذ القرارات اللازمة، بالنسبة للمرشحين، وتقييمهم على النحو التالي:

أ. قابلون للترقية: جاهزون الآن، وقابلون للتطور.

ب. جاهزون للترقية خلال سنة/ سنتان/ ثلاث سنوات

ج. غير قابلين للترقية: أكفاء في وظائفهم الحالية، ومؤهلون للنقل الجانبي لوظائف من نفس المستوى.

د. غير أكفاء: غير مناسبين.

5- تعريف الاحتياجات التدريبية والتطويرية، وتصميم خطط تطويرية لسد الفجوة واستكمال تأهيل المرشحين، وتزويدهم بالخبرات والدورات، وإكسابهم المهارات التي يحتاجونها كمتطلبات لشغل الوظائف الجديدة.

من أشكال التطوير والتأهيل:

- التدريب.
- التدريب خلال الوظيفة.
- المشاركة في اللجان.
- المهام المؤقتة.
- المشاركة في فرق عمل.
- الحصول على مؤهلات علمية عليا.
- الحصول على الشهادات المهنية.
- التعليم الإلكتروني.
- تكبير الوظيفة.
- خبرات العمل.

6- مراقبة عملية التطوير، ومراجعة خطة الاحلال بشكل سنوي، أو نصف سنوي؛ لمراجعة التطور الحاصل، ومراقبة مدى تقدم وملاءمة الخطة التطويرية.

7- القياس وتقييم المخرجات.

* تستخدم مصفوفات الإحلال لملء شواغر، قد تستحدث في المستقبل، نتيجة للحالات التالية:

1. حالات التقاعد.

2. حالات انتهاء الخدمة الأخرى (الوفاة، الإقالة، الاستقالة).

3. حالات الترفيع والنقل.

* يستند تقدير احتياجات الإحلال على دراسة خبرات الماضي، واستنباط مؤشرات يمكن استخدامها في المستقبل.

* إن تحديد احتياجات الإحلال عنصرٌ هامٌ من عناصر استقرار المنظمة، إذ أن الفراغ الوظيفي المفاجىء يؤدي إلى فوضى مؤقتة في العمل، وينتج عنه تقليص الإنتاج، وبالتالي تقليص المردود والإحباط النفسي.

ب. دراسة معدل الدوران الوظيفي **Employees Turnover**

يتم احتساب معدل الدوران الوظيفي خلال فترة زمنية محددة باستخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد الذين انتهت خدماتهم (خلال فترة زمنية معينة)}}{\text{معدل عدد الموظفين (في نفس الفترة الزمنية)}} \times 100\%$$



- يمكن قياس المعدل بالمقارنة مع السنوات السابقة، أو بالمقارنة مع مؤسسات مماثلة. وكلما زاد معدل دوران العمل، فإنه يعكس ضرورة اتخاذ إجراءات بهذا الخصوص.
- غالباً يتم قياس معدل الدوران سنوياً، ويمكن قياسه بشكل ربع سنوي، بحيث يتم التنبؤ بالقياس السنوي استناداً إلى النتيجة الربعة.
- يمكن تحليل معدل الدوران الوظيفي حسب مناطق جغرافية معينة، إذا كان للمنظمة عدة فروع. أو حسب الوظائف والرتب الوظيفية بحيث تكون الصورة أوضح، أمام المعنيين.

تاسعاً : 6 حقائق عن الدوران الوظيفي

1- الوصول إلى معدل صفر في الدوران الوظيفي، أمر مستحيل التحقيق، خاصة في سوق العمالة الحالي.

2- الوصول إلى معدل صفر في الدوران الوظيفي مسألة غير مرغوبة لدى المنظمات لسببين:

- إذا استمر جميع الموظفين في عملهم في المنظمة، فإن المنظمة تنمو بثبات، ورواتب جميع الموظفين ستصل إلى أعلى حد.
- الموظفون الجدد يجلبون معهم أفكاراً واتجاهات جديدة، وقدراتٍ تحمي المنظمة من الركود والجمود.

3- الدوران الوظيفي عملية مكلفة: جميع المدراء مدركون لحقيقة أن عملية الدوران الوظيفي مكلفة، ولكن غالبيتهم لا يستطيعون ترجمة هذه التكلفة إلى أرقام.

إن بعض الأمور يمكن قياسها، مثل تكلفة التوظيف، والتدريب للموظفين الجدد، والتعويضات، ومكافأة نهاية الخدمة للموظفين المستقيلين. ولكن الجانب الأكثر صعوبة، الذي لا يمكن تحديده، أو قياسه، مثل العواطف والأخلاقيات التي تربط بين الموظفين المستقيلين وبقية الموظفين وانعكاس عملية الاستقالات على نفسية باقي الموظفين.

وكذلك تعدُّ عملية ضياع الخبرة، وفقدان الذاكرة المؤسسية المرتبطة بإرتفاع مستوى الدوران الوظيفي، من العمليات المكلفة، التي لا يمكن قياسها.

4- حصول الموظف على فرصة وظيفية، براتب أعلى، ليس سبباً كافياً لترك عمله الحالي، إذا شعر بالعدالة، وأن الراتب الذي يتقاضاه يوازي لما يتقاضاه أمثاله في السوق المماثل خارج المنظمة، وأن راتبه لا يقل عن راتب الموظفين الذين يقومون بأعمال مقاربة في أهميتها لعمله في ذات المنظمة، وأذا توافرت لديه بيئة عمل مناسبة ومريحة وشعر بأنه يقدم عملاً مهماً في بيئة ناجحة.

5- المدراء يملكون أهم المفاتيح للمحافظة على موظفبهم. أثبتت أغلب الدراسات الحديثة أن 50% من الرضا الوظيفي مرتبطٌ بطبيعة العلاقة بين الموظف والمدير. ولذلك قامت العديد من المنظمات في زمننا المعاصر، بنقل المسؤولية عن الموظفين، من يد المدراء، إلى دائرة الموارد البشرية، وقامت شركات عديدة بدراسة معدلات الدوران الوظيفي، وقامت بتعديل حزمة التعويضات لديها بناءً على هذا الأساس.

6- تقليل الدوران الوظيفي يبدأ بالالتزام. غالبية المنظمات التي ارتفع لديها معدل الدوران الوظيفي تبين عدم وجود التزام من قبل الإدارة العليا بالقيم، والرؤية، والرسالة، والاستراتيجيات، والأهداف للمنظمة.

عاشراً: المسار الوظيفي **Career Path**

هو سلسلة المناصب والوظائف، التي يتولاها الفردُ خلال حياته. كما يمكن تعريفه، بأنه ما يتطلع الفرد إلى تحقيقه، في عمله، خلال فترة زمنية معينة، من خلال استغلال الفرص الوظيفية المتاحة، في المنظمة التي يعمل بها.

كما يمكن تعريفه بأنه عملية تمكين الأفراد من التطور والالتحاق بوظائف معينة، في الوقت المناسب، بما يتواءم مع منفعة الفرد، وأهداف المنظمة.

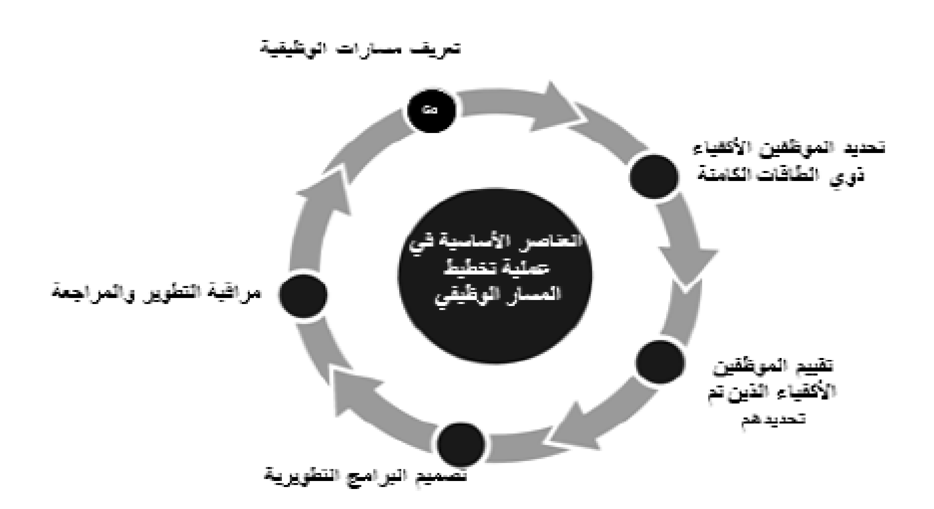
ويرتبط المسار الوظيفي، بجميع مراحله، باتجاهات وسلوكيات الفرد، و إتجاه الأعمال، التي قام بها والخبرات التي اكتسبها، ويوضح المسار الوظيفي المراحلَ الممكنة للتحرك الوظيفي الأفقي والرأسي للفرد، خلال فترة زمنية معينة.

إن تبني نظام للمسار الوظيفي، لجميع الوظائف في المنظمة، يحفِّزُ الموظفين من تلقاء أنفسهم، لمعرفة متطلبات المراكز العليا، وتطوير أنفسهم؛ ليتمكنوا من الارتقاء واستلام تلك المراكز الوظيفية.

خطوات تصميم المسارات الوظيفية للموظفين:

1. الاجتماع مع الإدارة العليا، وكافة المعنيين.
2. دراسة وتحليل الرؤية والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، ونطاق العمل.
3. دراسة الأوصاف الوظيفية المعتمدة، ونماذج التحليل الوظيفي.
4. إجراء مسح ديموغرافي للموظفين.
5. توزيع استقصاء لاستطلاع آراء الموظفين، ومشاركتهم في العملية، مما يعدُّ دعامة أساسيةً لنجاحها.
6. تحليل نتائج الاستقصاء.
7. وضع إطارٍ عامٍ للجدارات الوظيفية الإدارية، والفنية (Competencies framework)حسب المستويات الوظيفية.
8. دراسة وتعديل عملية تقييم الأداء، بحيث تشكل مدخلاً أساسياً لعملية تخطيط المسار الوظيفي.
9. وضع معايير (Parameters) لتقييم أداء وقدرات الموظفين لغايات الترقي عبر المسار الوظيفي .

العناصر الأساسية في عملية تخطيط المسارات الوظيفية



10. ربط خطة الإحلال التعاقبي بعملية تخطيط المسار الوظيفي.

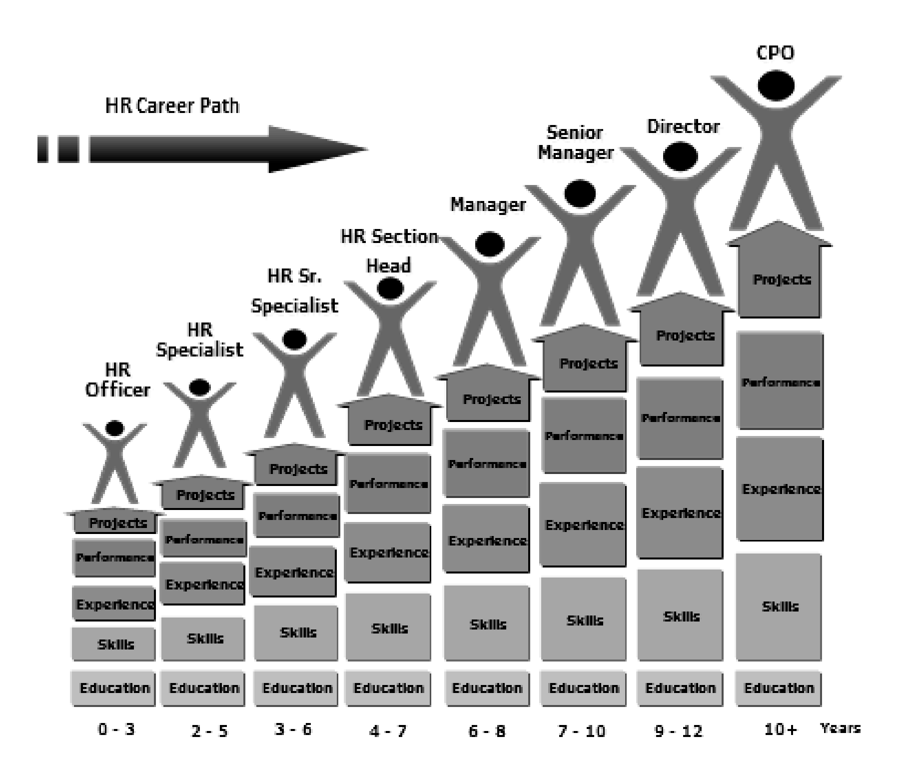
11. ربط المسار التدريبي، بالمسار الوظيفي، الذي يشكل واحداً من المدخلات الرئيسية لعملية بناء الخطة السنوية للتدريب.

12. وضع آلية لتنفيذ الخطط التطويرية.

13. وضع سياسة عامة، تشمل كافة الخطوات، والإجراءات، والنماذج، واعتمادها من الجهات المعنية.

14. البدء في عملية تخطيط المسار الوظيفي، من خلال إجتماع الموظفين والإدارة العليا، لتوضيح كافة الخطوات والمراحل المتخذة، والهدف من هذه العملية، والفائدة المتوخاة للموظفين والدائرة.

15. المباشرة في عملية التنفيذ.



نموذج رقم (3)
نموذج التطور الوظيفي لتقييم الأداء لغايات المسار الوظيفي

تاريخ مباشرة العمل ....
الوظيفة الحالية..
الاسم ....

ملخص الأداء: يشير إلى النماذج والملخصات التي تتعلق بإدارة أداء الموظف وتتضمن تقدير تقييم الأداءوملخص النتائج المتحققة نسبةً للأهداف و ملخص للجدارات القيادية.

....

....

أهداف الوظيفة:

مراجعة الاهتمامات والقدرات والأهداف الوظيفية على المدى القريب والبعيد.

....

....

نقاط القوة	مجالات التحسين
(المعرفة والمهارات و الجدارات)	استناداً إلى الأداء السابق، نقاط القوة، الأهداف الوظيفية، تحديد الأولويات لمجالات التحسين

التخطيط للأهداف التطويرية

استخدم هذا الجزء لتحديد الأهداف التطويرية، الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف، الإطار الزمني، العوائق و الحلول المتوقعة، كيف يمكن تحديد نقطة الوصول إلى النجاح.

الخطوة (2) الأهداف التطويرية	الخطوة (3) خطوات العمل	التاريخ	العوائق والحلول	التقييم

توقيع الموظف — **توقيع المدير**

التاريخ — **التاريخ**

نماذج التحرك الوظيفي:

- نموذج (ماركوف): إن فرصة الفرد في الانتقال من مركز وظيفي إلى آخر يعدُّ دالة في مركزه الحالي، بصرف النظر عن تاريخه الوظيفي السابق.
- النموذج الرأسي: يتناقص معدل التحرك الوظيفي، من مركز إلى آخر مع التقدم في العمر. أي أن فرص الترقي تكون أكبر في المراحل المبكرة من العمر.
- نموذج رأس المال البشري: إن معدلات التحرك الوظيفي، تزداد كلما زادت استثمارات الفرد في ذاته، عن طريق التدريب، واكتساب المهارات، والمعرفة، والمؤهلات الأعلى.
- نموذج التحرك التنافسي: إن للأفراد فرص متساوية في التنافس في المراحل المبكرة، من حياتهم الوظيفية فقط، وأن الذين يخسرون في هذه المراحل، يتم استبعادهم من التنافس اللاحق، من أجل التقدم الوظيفي في المراحل المتأخرة، من حياتهم الوظيفة.
- نموذج اعطاء الإشارات: إن فرص التحرك الوظيفي تتوقف على:

  أ) التاريخ الوظيفي السابق للفرد.

  ب) المجال الوظيفي الذي يعمل فيه.

  ت) عدد الوظائف التي تنقل بينها ونوعيتها.

  ث) نتائج تقييم الأداء.

  ج) مخزون المهارات والقدرات التي يمتلكها.

> يجب أن يكون الإنسان قادراً على التعامل مع النكسات، وعندما يحالفه الحظ، أن يستمتع بالنجاح، بفرح وتواضع.

الجيد هو عدو الرائع

الفصل الثالث

الوظائف... تحليلها، وتوصيفها



الفصل الثالث

الوظائف... تحليلها، وتوصيفها

أولاً: تحليل الوظيفة **Job Analysis**

ويُعرَّف بتجميع منظِّم لبيانات أساسية، تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية، ومتطلبات الوظيفة العقلية، والإجتماعية، والبدنية، والمسؤوليات اللازمة، لأداء الواجبات بنجاح، ويفيدُ تحليل هذه البيانات، فى فصل وتحديد العناصر الأكثر أهمية، عن غيرها من العناصر، الأقل أهمية.

يتناول تحليل الوظائف وصف الوظيفة، ومواصفات شاغلها.

1. وصف الوظيفة

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- تعريف عام للوظيفة.
- الواجبات التفصيلية.
- الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة.
- المواد والنماذج المستخدمة.
- الإشراف الواقع على الوظيفة، والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين.
- ظروف العمل.
- المخاطر.

2. المواصفات المطلوبة في شاغلها

- التعليم.
- الخبرة.
- التدريب المهارة والدقة اللازمة.
- السمات الشخصية.
- المجهود البدني.
- الاستعدادات والقدرات.
- الميول المهنية.

* جمع المعلومات للتحليل.

رغم تعدد الطرق، التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات، لتحليل الوظائف، إلا أن أكثر الأساليب شيوعاً من الناحية العملية هي:

1-الملاحظة

2-الاستقصاء

3- المفكرة اليومية

4- المقابلة

مصفوفة التحليل الوظيفي :

ما الذي يقوم به شاغل الوظيفة؟.	كيف يقوم شاغل الوظيفة بذلك؟.
واجبات مهام مسؤوليات	الأساليب الدوات التقنيات
لماذا يقوم شاغل الوظيفة بذلك؟. الخدمات المنتجات	ما هي الجدارات المطلوبة لشاغل الوظيفة؟. المعرفة المهارات القدرات

أساليب تحليل الوظائف :

1.**طريقة الملاحظة:** بالرغم من شيوع استخدام هذه الطريقة في دراسات الحركة والزمن، إلا أنها لأغراض تحليل الوظائف، لا تمكِّن من الحصول على معلومات كافية ودقيقة، دون الاستعانة بأساليب مساعدة كالمقابلة والاستقصاء.

وبوجه عام، فإن طريقة الملاحظة، تعدُّ من أكثر الطرق ملاءمة، في حالة الوظائف البسيطة، التي تتضمنُ أعمالاً متكررة، كما أنها تفيدُ أيضاً في حالة الوظائف الأخرى، للحصول على معلومات دقيقة، عن الأحوال الواقعية لظروف العمل، وطبيعة الآلات، والمعدات المستخدمة، والمخاطر التي يتعرض لها القائم بالوظيفة.

2. **طريقة الاستقصاء:** تستخدم عادة، حينما يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة، لإتمام برنامج تحليل وتقويم الوظائف، حيث تساعد هذه على انجاز أكبر قدر من العمل، في فترة وجيزة نسبياً بالمقارنة مع الطرق الأخرى.

3.**طريقة المفكرة اليومية**: وهي ملائمة بالنسبة لوظائف الأجر الثابت، أي التي لا تعمل بالساعة، ووفقاً لهذه الطريقة يُطلب من الموظف الاحتفاظ بمفكرة يُسجلُ فيها بصورة تفصيلية الأعمالَ الرئيسية التي يقوم بها يومياً، ووقت بداية ونهاية كل عمل، وما يستخدمه في إنجاز هذا العمل، من أدوات أو مهارات، وما يحتاجه من اتصالات، وما شابه ذلك. ويمكن إذا طبقت هذه الطريقة بعناية، أن تمكنه من الحصول على معلومات دقيقة، لأنها تقوم على أساس تسجيل الأحداث، والتصرفات فور وقوعها، ولا تعتمد على الذاكرة، كما في حالة الاستقصاء أو المقابلة.

ولكن بسبب ما تلقيه من أعباء إضافية، على الموظف، فوق واجباته اليومية، مما قد يدفعه الى الإهمال في التسجيل، فإنها نادراً ما تستخدم عملياً.

4.**طريقة المقابلة:** تعدُّ من أكثر الطرق استخداماً لأغراض جمع المعلومات، لتحليل الوظائف، وفي هذه الطريقة، لا يتم مقابلة جميع شاغلي الوظائف، بل يتم اختيار واحدٍ أو أثنين من شاغلي كل وظيفة، ويقوم المحلل بمقابلتهم؛ للحصول على المعلومات المطلوبة.

ونظراً لأن هذه الطريقة عادةً ما تستخدمُ بمفردها، دون الاستعانة بطرق أخرى، في جمع المعلومات، لتحليل الوظائف، فإن هناك بعضاً من الإرشادات التي ينبغي أن يتسلح بها القائم بالمقابلة؛ لضمان الحصول على معلومات أكثر دقة، ومنها:

- ينبغي أن يدرك العاملون الهدفَ من برنامج تحليل الوظائف، والفوائد التي ستعود عليهم، وعلى المنظمة من البرنامج. وبالطبع يستطيع الرئيسُ المباشرُ أن يقوم بدور مهم في هذا المجال.
- مهما كانت ضآلة الوظيفة؛ فإنها تشكل جانباً مهماً في حياة الموظف، وهذا يتطلب من المحلل، أن يُشعِر الموظفَ بأهمية ما يقوم به من عمل، حتى يستطيع أن يحصل منه على ما يريد من معلومات.
- أن الفرد هو أكثر الناس معرفة بعمله، ودور المحلل فقط هو استخلاص المعلومات المطلوبة، من القائم بالعمل، وتنظيمها بالشكل، الذي يساعد على الاستفادة منها.

وهذا يعني، أن المحلل ينبغي عليه ألا يشعر الموظف، بأنه أكثر منه إلماماً بالعمل، فذلك مخالف للحقيقة.

يجب على الخبير، أن يحاول التحدث إلى الموظفين والمشرفين، بنفس لغتهم في العمل، وهذا يتطلب أن يكون ملمّاً بعض الشيء بمصطلحات المهنة؛ فذلك يسهل مهمة الاتصال بين الطرفين.

يجب أن يشعر الموظف، بأن الهدف من التحليل، هو الوصول الى توصيف واقعي للوظيفة والمواصفات التي ينبغي توافرها في شاغلها وليس وصفاً للشخص الذي يشغل الوظيفة حالياً.

يجب التحقق من مدى صدق المعلومات. فالمعلومات التي تم جمعها من موظف معين، ينبغي مراجعتها، بوساطة رئيسه ومطابقتها على البيانات، التي تم الحصول عليها من أشخاص آخرين، يشغلون نفس الوظيفة.

ثانياً : استمارة تحليل الوظائف

نموذج رقم (4)

أولا: بيانات عامة

1- الاسم: ....

2- الدرجة:..

3- الإدارة: ....

4- المسمى الوظيفي:..

5- الحالة الاجتماعية:..

6- تاريخ مباشرة العمل:..

7- المناصب التي تسلمها الموظف خلال فترة عمله في المنظمة:

التسلسل	المسمى الوظيفي	الفترة الزمنية
1		
2		
3		

ثانياً: الواجبات والأعمال وطريقة أدائها

1- ما هي طبيعة العمل القائم به؟. (يُقصد به العمل الرئيسي لهذه الوظيفة، والذي من أجله وجدت أصلاً في المنظمة).

2- ما هي الواجبات المكلف بها، بصفتك شاغل لهذه الوظيفة، بصفة عامة؟. (يستعان في ذلك بأية وثائق، أو تعليمات، أو أوامر تحددُ تلك الواجبات، إن وجدت).

	الواجبات الوظيفية	نسبة الوقت لكل واجب من وقت العمل الكلي

3- ما هي الأعمال التفصيلية التي تؤديها لتنفيذ تلك الواجبات؟.

(كل واجب من الواجبات السابقة يحتاجُ إلى مجموعةٍ من الأعـمال المتتاليـة لتنفيـذه: المطلـوب ذكـر هذه الأعمال)

تفصيل الأعمال	نسبة الوقت %
أ- الأعمال اليومية: (ويقصد به العمل الروتيني، الذي تؤديه خلال ساعات العمـل اليومية الرسمية).	
ب- الأعمال الأسبوعية: (ويقصد بها الأعمال التي تـؤدى مـرة واحـدة لكـل أسـبوع وفي يوم محدد منه).	
جـ- الأعمال الشهرية: (ويقصد بها الأعمال التي تؤدي مرة واحدة كل شهر وفي أيام محددة منه بخلاف الأعمال السابقة)	
د - الأعمال الموسمية: (ويقصد بها الأعمال التي تؤدي مرة واحدة كـل فـترة زمنيـة محددة - مثل إرسال تقرير كل 3 شهور).	
هـ - الأعمال السنوية: (ويقصدُ بهـا الأعـمال، التـي تـؤدَّى مـرةً واحـدةً في السـنة، بخلاف الأعمال السابقة).	
و - الأعمال العارضة: (ويقصد بها أية أعمال، قـد يكلـف بهـا لفـترة محـددة، مثـل الإنابة عن الرئيس، حال تغيبه).	

4 - كيف تؤدي تلك الأعمال السابقة؟ (ضع علامة * أمام الإجابة المطابقة)

أ - تؤديها بمفردك ( ) هـ تستخدم أجهزة ( )

ب - تستعين بأفراد ( ) و - تستخدم معدات ( )

جـ - تستخدم آلاتٍ ( ) د - تستخدم وثائق ( )

ح - .... ( )

ما هي الأدوات والآلات والأجهزة، التي تستخدمها في عملك، ونسبة الوقت المستخدم بواسطتها؟.

1...

2...

3...

ملحوظة: ليس من الضروري، أن يكون إجمالي نسبة الوقـت المسـتخدمة فيه الآلات مساوياً 100% من عدد ساعات العمـل اليـومي، لاحـتمال أن يقوم شاغل الوظيفة ببعض الأعمال بعيداً عن الآلات.

ثالثا: متطلبات الوظيفة.

من وجهة نظرك: ما هي المتطلبات اللازم توافرها، فيمن يشغل الوظيفة؟. من حيث: التعليم (ضع علامة * في المربع أمام المؤهل المناسب للوظيفة)

أ - درجة التعليم:

(1) إلمام بالقراءة والكتابة فقط ( )

(2) مؤهل ابتدائي ( )

(3) مؤهل إعدادي عام ( )

(4) مؤهل ثانوي عام ( )

(5) مؤهل عال ( ) نوعه -

(6) دراسات عليا ( ) في مجال -

ب- المعرفة والمعلومات المهنية: (ويقصد بها ما يجب أن يدركه شاغل الوظيفة ويلم به لمعاونته في أداء العمل المطلوب منه بخلاف التعليم.

مثال: وظيفة سائق، تتطلب معرفةً بقواعد المرور، أماكن المنشآت، أسماء الشوارع ....، وهكذا).

جـ- من وجهة نظرك. ما هي الخبرة السابقة، التي تحتاجها الوظيفة، من حيث النوع، والمدة، ومكان العمل

د- التدريب اللازم للتأهيل لشغل الوظيفة بكفاءة:

م	نوع التدريب المطلوب	جهة الحصول عليه
1		
2		
3		
4		
5		

هـ- المهارة والدقة اللازمة (تكون الدرجة اللازمة: عالية جداً، عالية، متوسطة) (والمقصود بها، مدى توافر قدرات خاصة في شاغل الوظيفة، بخلاف التعليم والمعرفة. وتزيد من كفاءة أداء شاغل الوظيفة مثل وظيفة السكرتيرة حيث يقتضي أن تتوافر فيها مهارة الطباعة.

2 - ان طبيعة كل عمل من الأعمال تحتاج الى صفات وميول وقدرات معينة يجب أن يتصف بها الشخص الذي سيؤديها.

من وجهة نظرك. ما هي السمات الشخصية، والميول المهنية، والاستعدادات والقدرات، التي يتطلبها العمل ودرجة كل منها.

3 - ما هو النشاط البدني الذي يتطلبه أداء العمل ودرجة كل منه.

4 - ما هي نواحي العجز، التي تمنع صاحبها من مزاولة هذا العمل، وسبب ذلك.

أ -

ب -

رابعاً: السياسات واللوائح والإرشادات

(ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة، فيما يلي):

1 - ماهي السياسات، واللوائح، والإرشادات، التي تحكمك في أدائك لعملك؟

أ - نشرات مكتب تفصيلية ( )

ب - أوامر مستديمة ولوائح ( )

جـ- قوانين وقواعد عامة ( )

د - سياسات وأهداف عامة ( )

2 - إذا واجهك موقفٌ جديدٌ، لم يذكر من قبل في اللوائح، والارشادات التي تعمل في حدودها، فما هي الحدود الممنوحة لك للتصرف في مثل هذه الحالات:

أ- ليس لك حرية التصرف، في هذه الحالة، وعليك الرجوع إلى رئيسك المباشر ( )

ب - تختار أقرب السوابق لمشكلتك، وتتصرف على أساسها ( )

جـ - تطور أو تعدل أقرب هذه السوابق لتلائم الوضع الجديد الذي تجابهه ( )

د- تضع حلولاً من عندك، تُعدُّ بعد ذلك في حكم اللوائح، والارشادات ( )

خامساً: طبيعة العمل

(ضع علامة * أمام الإجابات المناسبة فيما يلي)

1 - إذا أردنا أن نعطي وصفاً عاماً لوظيفتك. فأي من الأوصاف التالية أكثر مطابقة لها؟

أ - عمل كتابي، أو حرفي - نمطي. (أي يؤدى كل مرة، بنفس الطريقة). ( )

ب - عمل كتابي أو حرفي - متنوع (يتم بأكثر من طريقة - لأكثر من موقف). ( )

جـ- عمل تخصصي (يحتاج مؤديه إلى علم، ومعرفة خاصة، كالمهندس والطبيب مثلاً). ( )

د - عمـل تخصـصي، متعـدد المجـالات (مثـل قائـد مستشـفى يشرف عـلى تخصصـات مختلفة ويدير شؤونه). ( )

2 - ما مدى ما يتطلبه العمل منك من مبادأة وابتكار؟. ( )

أ - لا يحتاج الى مبادأة أو ابتكار. ( )

ب - يحتاج الى مبادأة، أو ابتكار؛ لتطوير الأساليب المتبعة ( )

جـ - يحتاج الى ابتكار أساليب جديدة ( )

د - يحتاج لإلى ابتكار نظريات ومبادىء جديدة ( )

هـ -

سادسا: تأثير العمل.

1- (ضع علامة * أمام الإجابات المناسبة، فيما يلي):

أ - تؤدي خدمة، أو عملك بالنسبة للآخرين ( )

ب - تصدر حكماً على أداء عمل يسهل عمل الآخرين ( )

جـ - تضع نظريات جديدة تؤثر على أعمال الآخرين ( )

د - تضع سياسات وأهدافاً جديدة يلتزم بها الآخرين ( )

2 - ما هو تأثير الخطأ في عملك على أعمال الآخرين؟.

أ - أخطاؤك لها تأثير محدود ويمكن تداركها ( )

ب - أخطاؤك تؤثر على الآخرين تأثيراً كبيراً، ويمكن تداركها ( )

جـ - أخطاؤك تؤثر على أعمال الآخرين، ويتعذر تداركها ( )

د - أخطاؤك تؤثر على المستوى القومي، وتسبب أضراراً بالغة ( )

3 - ما هو تأثير الخطأ في عملك على تحقيق مهام وأهداف الوحدة، أو التنظيم التابع له. (ضع علامـة * أمام الإجابة المطابقة، وطبقاً لمستوى الضرر الناتج عن هذه الأخطاء).

المستوى الذي يقع عليه الضرر	مستوى الضرر				
	لا يوجد	محدود	متوسط	كبير	بالغ
أ - مستوى القسم					
ب - مستوى الإدارة					
جـ - مستوى المنظمة					
د - المستوى القومي					

سابعا: الاتصالات والغرض منها

1 - هل تقتضي طبيعة عملك أن تجري اتصالات مع جهات خارجة - وما هي؟.

-

-

-

2 - لأي غرض من الأغراض تجري هذا الاتصال (أن وجد). (ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة)

أ - الاتصال بغرض نقل معلومات أو بيانات من وإلى هذه الجهة ( )

ب - الاتصال بغرض حل مشكلات وتذليل صعاب مع هذه الجهة ( )

جـ - الاتصال بغرض التفاوض باسم المنظمة، أو الوحدة (مندوب أو ممثل عن الوحدة) ( )

د - الاتصال بغرض الارتباط، أو التعاقد باسم الوحدة (ممثل للوحدة) ( )

هـ -

ثامناً: المسؤوليات

1 - ما هي مسئولياتك كشاغل لهذه الوظيفة، مع تحديد طبيعة هذه المسئولية (مباشرة/ غير مباشرة)، والنتائج المترتبة عن الإهمال في تحمل المسئولية؟.

(يذكر قيمة الضرر المادي، أو الضرر المؤثر على الأمن، أو الروح المعنوية، أو الكفاءة الإنتاجية)؟

المسؤولية	طبيعة المسؤولية		نتائج الاهمال في تحمل المسؤولية
	مباشرة	غير مباشر	
أ - بالنسبة للأجهزة والمعدات والآلات			
ب - بالنسبة للوثائق والاستمارات والنماذج والسجلات والدفاتر:			
جـ - بالنسبة للأموال:			
د - بالنسبة للمواد والمهمات:			
هـ - بالنسبة للعمل القائم به الآخرين:			
و - بالنسبة لسلامة وأمن الآخرين:			
ز - بالنسبة لدرجات السرية للمعلومات والوثائق المسئول عن التحفظ عليها:			

تاسعاً: الاشراف الواقع على الوظيفة

(ضع علامة * أمام الإجابة المناسبة)

1 - ما شكل الإشراف الذي يمارسه عليك رئيسك؟.

أ - إشراف تفصيلي، مباشر (ترجع لرئيسك في كل أعمالك) ( )

ب - إشراف غير مباشر - كامل (ترجع لرئيسك أحياناً، لمواجهة بعض المشاكل) ( )

جـ - إشراف عام تنفذ أعمالك على ضوء توجيهات عامة (ونادراً ما ترجع لرئيسك) ( )

د - توجيه عام، تنفذ أعمالك في ضوء أهدف وسياسات عامة، وترفع النتائج فقط لرئيسك). ( )

2 - ماهي الحرية الممنوحة لك مع رئيسك لأداء العمل؟.

أ - تؤدي ما يطلب إليك تنفيذه، مع الرجوع لرئيسك، بصفة مستمرة في كل أعمالك ( )

ب - يترك لك حرية تحديد خطوط العمل، وتوقيتاته ( )

جـ - يترك لك معالجة المشكلات، التي تنجم عن العمل ( )

د - يترك لك حرية إيجاد الحلول، وفقاً لطبيعة كل موقف ( )

3 - كيف يراجع رئيسك على عملك؟.

أ - مراجعة تفصيلية ( )

ب - مراجعة كاملة للعناصر الأساسية ( )

جـ - مراجعة طبقاً لأهم النقاط، ومدى تمشيها مع البرامج، والتعليمات والموضوعات ( )

د - مراجعة عامة - لمعرفة مدى اتفاقها مع السياسات والأهداف ( )

عاشراً: الإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على عمل الآخرين (إن وجد)

1 - ما هي طبيعة أعمال مرؤوسيك، الذين تشرف عليهم، ومدى صعوبتها، وتنوعها؟.

أ - عمل كتابي، أو حرفي - نمطي (يؤدى بنفس الطريقة، في كل مرة) ( )

ب - عمل كتابي، أو حرفي - متنوع (يُؤدى بطريقة مختلفة، في مواقف مختلفة). ( )

جـ - عمل تخصصي (يحتاج من شاغل الوظيفة إلى تعلم، ومعرفة خاصة). ( )

د - عمل تخصصي متعدد المجالات (مثل مدير المستشفى الذي يشرف على مختلف التخصصات، بجانب إدارته للمستشفى). ( )

هـ - عمل تخطيطي، يتطلب وضع سياسات، أو أهداف، أو برامج ( )

2 - ما نوع الإشراف الذي تزاوله على أعمالهم؟.

أ - خط إشراف أول (بمعنى توزيع الأعمال عليهم، ثم مراقبة تنفيذهم لها، ثم مراجعة النتائج ( )

ب - خط إشراف عام (مراقبة تنفيذ برامج العمل، ومراجعة النتائج). ( )

جـ - إدارة (وضع الخطط والبرامج، ومتابعة نتائج التنفيذ، وتقويم الانحرافات). ( )

3 - ما هو عدد العاملين، الذين تشرف عليهم، ومستواهم، ونوعياتهم؟

عدد الأفراد............ الدرجة............ الوظيفة............ نوع الإشراف............

حادي عشر: ظروف العمل

1 - ما هي المخاطر التي تتعرض لها أثناء قيامك بالعمل؟. وما هي درجة العرض لها؟.

2 - ما هي الظروف غير العادية، التي تتعرض لها أثناء قيامك بالعمل؟. وبأية درجة؟.

3 - ما هي الأمراض التي يسببها لك قيامك بهذا العمل؟.

ثالثاً : الوصف الوظيفي **Job Description**

وهو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة، حيث يتضمن وصفاً تفصيلياً للواجبات والمسؤوليات، التي يتضمنها العمل، وتحديداً للعلاقات بين الوظيفة وبقية الوظائف الأخرى، وتحديداً للمعارف والمهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

يمكن تجميع المعلومات للتوصيف الوظيفي، عن طريق التحليل الوظيفي.

* ملاحظات يجب الالتزام بها عند كتابة الوصف الوظيفي:

- القيام بإجراء تحليل، لا مجرد قوائم، وتعداد.
- وظائف، وليس موظفين.
- حقائق، وليس تقديرات.
- الوظيفة، كما هي الآن.

بطاقة وصف الوظيفة

أولاً: بيانات عامة:

وتشمل هذه البيانات ما يلي:

أ.عنوان الوظيفة: يجب أن يكون

1. محدداً.

2.وصفيّاً، أي دالاً على نوع وجوهر الوظيفة بوضوح.

3.مميزاً لها عن غيرها من الوظائف الأخرى.

4.مُختصراً، وخالياً من التعقيد.

5.أن يعكس المسؤوليات والواجبات الفعلية للوظيفة، بحيث يمكن التعرف مباشرةً على طبيعتها، والتأهيل المناسب لشغلها.

ب.موقعها التنظيمي (تابعة لأي قسم، أو إدارة)

ج. رمز الوظيفة.

ثانياً: الوصف العام

يُراعى عند كتابة الوصف العام للوظيفة، ذكر ما يلي:

أ.النشاط العام للوظيفة، واختصاصاتها.

ب.القوانين والنظم والتعليمات التي تؤدى بموجبها الواجبات والمسؤوليات.

ج.نطاق اشراف الوظيفة على الاخرين من حيث عدد الوحدات التنظيمية الفرعية وعدد العاملين فيها

د. الجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة، وغرض الاتصال، ومدى تكراره .

ثالثاً : الواجبات والمسؤوليات :

يتضمن هذا الجزء من وصف الوظيفة الإجابة على الأسئلة التالية:

1.ماذا يؤدي شاغل الوظيفة من أنشطة؟.

2.لماذا يتم أداء هذه الأنشطة؟.

3. كيف يتم أداء هذه الأنشطة؟.

رابعاً: تحديد مواصفات إشغال الوظائف

ويقصد بذلك، الحد الأدنى من متطلبات التعليم، والخبرة، والتدريب، وأية مواصفات أخرى، من المعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة على أكمل وجه.

التعليم: الدراسة الأكاديمية أو الدراسة والتدريب المهني والفني، الذي يُمنح بموجبه شهادات أو وثائق معترف بها، من قبل جهات التعليم الرسمية.

الخبرة: الاشتراك الفعلي أو ممارسة أنشطة ذات علاقة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

المهارة: مستوى القابلية، والاستعداد، والاستطاعة على تطبيق المعرفة، بدرجة اتقان تتكافأ مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة، من ناحية ومع نوع القدرة التي تمثل أحد مكونات الكفاءة الكلية، التي لا يمكن أن تنجز الوظيفة إلا بتوافرها، كحد أدنى من ناحية أخرى.

المعارف: يقصد بها المعلومات المتعلقة بالحقائق، والنظريات، والأنظمة، والتطبيقات والتعليمات، وغيرها مما له علاقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة في الوظيفة.

وتُحدد المعرفة، عادة بمراتب تدلُّ على تدرجها، في ضوء ما يتطلبه أداء واجبات الوظيفة من معارف مثل (معرفة قليلة في، معرفة كبيرة، معرفة عميقة، معرفة متوسطة، ....)

القدرات: جميع الصفات والخصائص الذهنية والبدنية، الفطرية منها والمكتسبة بالتعليم أو التدريب أو الخبرة، التي يعدُّ توافرها بمستوى معين لدى الشخص شرطاً أساسياً من شروط الجزم بتوافر القدر اللازم من الكفاءة لأداء واجبات الوظيفة، أو هي القابلية في استخدام الأجهزة والآلات والمواد، وفي تطبيق الأساليب والأنظمة والطرق والسياسات والتعليمات، وأية مسائل لها علاقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة (الذكاء العام، القدرة على التعبير الشفهي والكتابي، اتخاذ القرارات، الإدراك والقدرة على التمييز)

وتحدد القدرة عادة بمراتب محددة لعدم إمكانية تحقيق ذلك عملياً، ويعبر عنها عادة بذكر المقدرة المطلوبة (بدنية أو ذهنية، وذكر نوعها، وطبيعتها).

نموذج رقم (5)

اسم المنظمة...

بطاقة الوصف الوظيفي

1. معلومات أساسية عن الوظيفة

الدائرة: ....

القسم:...

مسمى الوظيفة: مدير دائرة الموارد البشرية ....

رمز الوظيفة: ....

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: ....

2. الموقع التنظيمي للوظيفة

....

....

3. المهمة الرئيسية

....

....

4. الواجبات والمسؤوليات

....

....

5. اتصالات العمل الداخلية والخارجية وتكرارها

....

....

6. الصلاحيات والقرارات

....

....

7. مسؤولية الإشراف

....

....

8. ظروف العمل

....

....

9. الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة/مواصفات الموظف

التعليم:

....

....

التدريب:

....

....

الخبرة:

....

....

القدرات والمهارات والاتجاهات الأخرى: ....

- قدرات فنية:

....

....

- قدرات سلوكية وشخصية:

....

....

10. الاعتمادات

الرئيس المباشر:	التوقيع:	التاريخ:
الرئيس الأعلى:	التوقيع:	التاريخ:

خامساً : استعمالات وصف الوظائف

1. تقييم الوظائف:

يُعدُّ وصف الوظائف الأساس الأمثل لتقييم الوظائف، الذي يتم بأسلوب موضوعي،

يبدأ في حصر وتقييم كل من واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وكذلك معرفة ما تتطلبه الوظيفة من مواصفات محددة، يجب أن تتوافر في شاغلها، للقيام بتنفيذ تلك الواجبات وتحمل تلك المسؤوليات.

2. ترتيب الوظائف ووضع سلم الدرجات والرواتب:

يوفر نظام وصف الوظائف، من خلال عملية تقييم الوظائف الأداة الأساسية المتاحة لإدارة التنظيم، لوضع سلم الدرجات والرواتب على أساس علمي وعملي وعادل، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات كل وظيفة، ويبرز إمكانيات ومتطلبات الترقية، والتقدم الوظيفي.

3. الاختيار والتوظيف:

يسهم وصف الوظائف في اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، ويُشكِّل القاعدة الأساسية، التي يتم الاستناد عليها في معرفة مواصفات الشخص الذي يصلح لأداء الوظيفة، وبالتالي اختيار الشخص، الذي تتطابق مؤهلاته مع تلك المؤهلات المحددة في وصف الوظائف.

ومن الناحية العملية، فإن الإعلان عن الوظائف الشاغرة ينجح في استقطاب العناصر المؤهلة فعلاً، إذا ما شمل الإعلان وصف الوظيفة المنوي إشغالها، كما ويساعد في تصميم الاختبارات للمرشحين والمتقدمين، لشغل الوظيفة التي ستتناسب مع طبيعتها، والتي تكشف عن أصلح المتقدمين لشغلها.

4. تخطيط احتياجات الموارد البشرية:

يساعد وصف الوظائف المنظمات على تحديد عدد الأشخاص اللازمين لشغل الوظائف الظاهرة فيه، ويلزم لاكتمال ملء المراكز الظاهرة، على هيكل التنظيم الإداري، تحديد نوعية هؤلاء الأشخاص، وهذا ما يقدمه وصف الوظائف.

وتزداد أهمية الوصف في تخطيط احتياجات اليد العاملة، في المنظمات القائمة، حيث تجري مقارنة الكفاءات الفنية والإدارية والتخصصات المطلوبة في وصف الوظائف مع تلك المتوفرة حالياً في المنطقة، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات، ووضع الخطط لتوفير هذه الاحتياجات.

5. تدريب وتطوير الموظفين:

ضمن خطة تأمين احتياجات المنظمة، من الموارد البشرية، يأتي عامل التدريب الـذي بـدوره يعتمـد على وصف الوظائف، إذ تشكل المهام الوظيفية المشمولة بهذا الوصف هدف التدريب، وتشكّل المـؤهلات المشمولة بهذا الوصف إطاراً وحـدوداً للبرنـامج التـدريبي الموجـه إلى تـأمين ورفـع مسـتوى أداء الموظـف بالنسبة لتلك المهام، ويُعد وصف الوظائف مرجعاً رئيساً لوضع أهداف وأطر التدريب.

6. تقييم الأداء:

إن ما يحدده وصف الوظائف، من واجبـات ومسـؤوليات للوظيفـة، والمتطلبـات والمـؤهلات اللازمة لإشغالها، يعدُّ أساساً سليماً في تحديد العناصر، التي تشكل معايير الأداء، والتي يبنـى عليهـا تقويم أداء العاملين، وذلك إستناداً إلى المقارنة بين ما هو مطلوب من الموظف تأديته، وفق ما جاء بوصف الوظيفة، وبين ما يؤديه فعلاً خلال فترة زمنية محددة.

7. الترقية والنقل:

إن تحديد وصف الوظائف للواجبات، ومـدى صـعوبتها، ومسـؤولياتها، ومـا تتطلبـه مـن مـؤهلات علمية، وخبرات عملية ليمثل أساساً موضوعياً للترقية إلى الوظيفة الأعلى، إذ أن اختلاف مستوى الصـعوبة، في الواجبات والمسؤوليات، يساعدُ في تحديد الفروق بين الدرجات المختلفة للوظائف، وكذلك تـدرّج فئـات الوظائف يوضح للعاملين مدى فرص الترقي المتاحة لهم، ومتطلبات التأهيل اللازمة للوظائف، التـي يمكـن الترقي إليها.

8. التطوير التنظيمي:

يساعد وصف الوظائف في تطوير التنظيم الإداري، من خـلال العمليـات والمراحـل، التـي يتضـمنها، والمتمثلة في جمع المعلومات والحقائق، عن الهيكل التنظيمي، وعـن الوظـائف، وبـذلك تكشـف العيـوب والأخطاء في البناء التنظيمي، حول سير العمل، وتحديد المسؤوليات الإشرافيـة، وتـداخل المهـام وازدواجهـا، ونطاق الإشراف، وغيرها مما يؤدي إلى لفت نظر المسؤولين إليها وبالتالي إصلاحها.

سادساً : تقييم الوظائف (**Job Evaluation**)



وتعنـي عمليـة تحليـل المهـام، والمســؤوليات المناطــة بالوظيفــة، وتحليل الصفات الشخصية، والمؤهلات الــلازم توافرهــا في شــاغل الوظيفــة، بحيث يتم الوصول لقيمة نسبية لكـل وظيفــة، مقارنــة مــع غيرهــا مــن الوظائف، وبالتالي إتاحة المجال لترتيب الوظائف وتصنيفها.

تعدُّ عملية التقييم واحدة من الركائز الأساسية في تصميم نظـام رواتـب فعـال، وعـادل للمـوظفين، ويوجد عدة طرق لتقييم الوظائف، من أهمها:

1. طريقة الرتب **Ranking**

وهي طريقة غير كمية، تلائم المنشآت صغيرة الحجم، التي تضم عدداً محدوداً من الوظائف، ويـتم تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

(1) يتم تجهيز كشف التوصيف الخاص، بكل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها. هـذا ويلاحـظ أن اسم الوظيفة فقط لا يكفي، بل لا بدَّ أن يحتـوي الكشـف عـلى الوصـف التفصـيلي للوظيفـة، مـن حيث الواجبات والمسئوليات، وظروف الأداء، والشروط والمواصفات اللازمة لشغلها.

(2) تتم عملية التقييم بمقارنة هذه الوظائف بعضها بالبعض، على أساس الوصف الكلي لكل منهـا، ثـم يقوم بترتيبها تنازلياً، من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية، من وجهة نظر الشخص المسـؤول، أو يُسـند موضوع التقييم إلى لجنة متخصصة، بدلاً من إسنادها لفرد واحد، وفي هذه الحالة تحسـب القيمـة النسبية لكل وظيفة، على أساس متوسط جميع القيم، التي حصلت عليها من أعضاء اللجنة.

ويُعاب على طريقة الرتب عموماً، بأنها لا تصلح بالنسبة للمنشآت كبيرة الحجـم، التي تتضمن عدداً كبيراً من الوظائف المتنوعة، كما أن التقييم يعتمدُ إلى حد كبير على التقدير الشخصي للمُقيِّم، لإن المقارنة بين الوظائف تتم على أساس الوصف الإجمالي

للوظيفة، دون الدخول في جزئيات كل منها، فضلاً عن أن عملية التقييم تتأثر إلى حد كبير بمن يشغل الوظائف حالياً، ومعدلات الأجور التي يحصلون عليها.

2.طريقة النقط **Points**

وهي طريقة كمية، تُعدُّ من أكثر الطريق شيوعاً، في الاستخدام، وذلك نظراً لأنها تعتمد على التقييم الموضوعي للوظيفة، في ضوء مجموعة من المعايير الموزونة، ويمكن تطبيق هذه الطريقة من خلال الخطوات الآتية:

(أ) عمل برنامج شامل، لتحقيق جميع الوظائف في المنظمة، يتضمن عرضاً تفصيلياً لوصف كل وظيفة، والمواصفات والاشتراطات اللازمة لشغلها.

(ب) تحديد العوامل التي ستتخذ كأساس لتقييم جميع الوظائف بالمنظمة، وليس هناك اتفاق تام، على عدد أو نوعيات العوامل المستخدمة، في هذا المجال، حيث يتوقف ذلك على ظروف وطبيعة عمل كل منظمة.

وتؤكد بعض الدراسات الإحصائية، أن التركيز على عدد محدود من العوامل الرئيسية، يعطي تقريباً نفس نتائج استخدام عدد كبير من العوامل.

وبوجه عام، فإن أهم العوامل الشائع استخدامها هي (المهارة، المسئولية، المجهود، ظروف العمل)، وعادة ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسة إلى عدد من العناصر الفعلية على النحو التالي:

(1) المهارة، وتشمل:

- التعليم. - الخبرة. - التدريب.

(2) المسؤولية، وتشمل:

- المسؤولية عن توجيه الآخرين. - المسؤولية عن المواد.

- المسؤولية عن الآلات والمعدات - المسؤولية عن أمن الآخرين.

- المسؤولية عن السياسات.

(3) المجهود، ويشمل:

- المجهود البدني. - المجهود العقلي. - المجهود البصري.

(4) ظروف العمل، وتشمل:

- الظروف المادية للعمل. - المخاطر.

(ج) إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة، من المجموع الكلي للمقياس (الذي عادة ما يكون 100 نقطة)، وقد جرت العادة على أن يعطى للمهارة أعلى نسبة يليها المسؤولية ثم إعطاء المجهود وظروف العمل نفس الوزن، ولكن نتيجة لتزايد الاتجاه نحو الآلية في العمل والإنتاج، وما ترتب على ذلك من تضاؤل أهمية المهارة الإنسانية، وتزايد المسؤولية عن المعدات والعمليات والنتائج، فإن الاتجاه الحديث هو إعطاء وزن أكبر لعنصر المسؤولية عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر. وعلى النحو التالي:

العناصر	النقط
المسؤولية	40
المهارة	30
المجهود	15
ظروف العمل	15

هذا ويجب ملاحظة، أنه ليس من الضروري، أن يتم تقييم جميع الوظائف بالمنظمة، بل يكفي أن تختار اللجنة المختصة بالتقييم وظيفةً ممثلة لكل مجموعة وظيفية متماثلة، ثم تعمم نتيجة تقييم تلك الوظيفة على مجموعتها، توفيراً للوقت والجهد. هذا ويجب مراعاة الدقة والموضوعية في اختيار تلك الوظائف الدالة، بحيث تمثل جميع وظائف المنظمة تمثيلاً صادقاً.

3. طريقة مقارنة العوامل أو طريقة العوامل والنقاط : **Point –factor Method**

طريقة كمية، وتعتمد على تحديد عوامل، يتم على أساسها تقييم الوظائف، ويتم إعطاء كل عامل قيمة مئوية نسبية توضح أهميته للمنظمة مقارنةً مع غيره من العوامل، ومن ثم يصار إلى تعريف مستويات متنوعة، لكل عامل من عوامل التقييم، لتصبح هذه المستويات أساس عملية التقييم، حيث يتم تقييم الوظائف وفقاً لتحقيق مستويات التقييم، في كل وظيفة منها.

يتم اختيار عوامل التقييم بحيث تقييم جميع الوظائف في المنظمة، بشكل يضمن توحيد معايير التقييم، ويحقق قدراً من العدالة والمساواة في التقييم، وتكون العوامل المنتقاه موجودة في جميع الوظائف، ولكن بمستويات مختلفة.

وهذه الطريقة مزيج من الطريقة الأولى (طريقة الرتب)، والطريقة الثانية (طريقة

النقاط). فهي تشبه طريقة الرتب في أن التقييم يتم على أساس المقارنة بين الوظائف بعضها بـالبعض، وإن كانت المقارنة في هذه الطريقة لا تتم على أساس الوصف الإجمالي، وإنما عـلى أسـاس العنـاصر التفصـيلية للوصف. كما أنها تشبه طريقة النقـاط، في أن نتيجـة التقيـيم تكـون عـلى أسـاس الـوزن الكمـي للعنـاصر المكونة للوظيفة، بهدف الوصول إلى نتيجة موضوعية للتقييم.

وبالرغم من أن خبرة التطبيق تؤكـد صـلاحية هـذه الطريقـة، بالنسـبة لتقيـيم الوظـائف الكتابيـة، والتخصصية والإشرافية، إلا أنه لـيس هنـاك مـا يمنـع مـن إمكانيـة اسـتخدامها لتقيـيم بـاقي المجموعـات الوظيفية.

ويمر استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف بالمراحل الآتية:

(أ) تحديد العوامل التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وعادة ما يتم اختيار عدد محدود من العوامل، لتسهيل عملية المقارنة والعوامل، التي يتم استخدامها عادة هي:

1 – المجهود الذهني.

2 – المهارة.

3 – المجهود البدني.

4 – المسؤولية.

5 – ظروف العمل ومخاطره.

(ب) قيام اللجنة المسؤولة عن عملية التقييم باختيار عينة مـن الوظـائف بحيـث يمكـن بعـد تقييمهـا إتخاذها معياراً يتم في ضوئه تقييم باقي الوظائف بالمنظمة، ويمكن تسميتها بالوظائف القياسية.

وهذه العينة من الوظائف يجب أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

(1) أن تتميز محتوياتها بالاستقرار النسبي، بمعنى ألا تكون مواصفاتها عرضة للتغير السريع.

(2) أن يكون هناك اتفاقاً بين الإدارة واعضـاء لجنـة التقيـيم، بـأن معـدلات أجـور هـذه الوظـائف سليمة وعادلة، وتعكس واقعـاً لأعبـاء الوظـائف، وتسـاير المعـدلات الجاريـة للأجـور في سـوق العمل.

(3) أن تكون ممثلةً تمثيلاً صادقاً لجميع نوعيات الوظائف المطلوب تقييمها.

(جـ) في ضوء كشوف تحليل الوظائف، يتم مقارنة الوظائف القياسية بعضها بالبعض، بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم على حدة، وترتب من حيث درجة أهميتها النسبية، في هذا العنصر. فتتم مقارنتها من حيث المجهود الذهني، وترتب في هذا العنصر، ثم تقارن من حيث المهارة، وترتب، وهكذا بالنسبة لباقي العناصر.

(د) يمكن بعد ذلك تقييم باقي الوظائف في المنظمة، بمقارنة كل منها بجدول الوظائف القياسية، في مختلف العناصر.

وقد تتشابه الوظيفة تماماً مع إحدى الوظائف القياسية، في كل عناصرها، فيكون أجرها في هذه الحالة مساوياً لتلك الوظيفة القياسية.

ومن أشهر الطرق المعروفة في هذا المجال الطريقة التي استخدمتها Hay Group، حيث تعتمد هذه الطريقة أسلوب العوامل والنقاط، وتم اعتماد العوامل التالية لغاية تقييم الوظائف:

- المعرفة Knowledge
- حل المشاكل Problem solving
- تحمل المسؤولية Accountability

سابعاً: تصنيف الوظائف **Job Classification**

ويراد بالتصنيف ترتيب الأشياء في مجموعاتٍ أو فئاتٍ، على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة، مثل القوى العاملة في شركة مقاولات، يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين، المهندسين، المشرفين، رؤساء العمال، العمال. مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة وتحديد درجاتها، وكذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة والدرجة المناسبة لها، وأن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها، وواجباتها، ومهامها النموذجية، مع تضمين هذه المواصفات أعمال كل فئة، وخطوط ترقياتها، وتدرج مرتباتها.

ويختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعًا للظروف والعوامل البيئية والحضارية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية.

وترتكز عملية التوصيف، على أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، بصرف النظر عن شاغل الوظيفة، وما يحمل من مؤهلات دراسية، أو أقدمية في الخدمة، أو

غير ذلك من الظروف الشخصية، ويتأتى ذلك عن طريق الدراسة التحليلية لمقومات الوظيفة، ونوع العمل الذي تتطلبه، ومراحله، ودرجة صعوبته، وعلاقته بأعمال الآخرين.

وتطبيق هذه الطريقة يقتضي أن تقرر مواصفات كل وظيفة على أساس غير شخصي، وأن تحدَّد مرتبة كل وظيفة على أسس معينة مثل:

- مستوى المسؤولية، كما هو محدد في توصيف العمل.
- المشاق والصعوبات الموجودة في العمل.
- المؤهلات الدراسية والمهارات والخبرات والصفات الشخصية التي يحتاجها من يقوم بالعمل، وعلاقة العمل بباقي السُلَّم الوظيفي.

وبناءً عليه، فالمبدأ الجوهري لنظام التصنيف الموضوعي، هو التعامل مع الوظيفة مجردة، ثم البحث بعد ذلك عن شاغلها، إذ يتم تحديد المواصفات لكل وظيفة من الوظائف على حدة، ثم تحدد بعد ذلك المؤهلات اللازمة لشغلها.

خطوات تصنيف الوظائف

1- جمع البيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وذلك لتحديد الأهمية أو القيمة النسبية، لكل منها نسبةً إلى غيرها، وكذلك الوقوف على مستوى الصعوبة، وتحديد المسؤولية على أساس واجباتها.

2- تحليل الوظائف، ويقصد به تفتيتها إلى مكوناتها الأساسية، وإبراز جميع العناصر، التي تتصل بواجباتها ومسؤولياتها، وتقدير أثر كل عنصر من العناصر، على درجة الصعوبة، ومستوى المسؤولية فيها.

3- تقويم الوظائف، وهو تحديد أهميتها النسبية، فيما بينها، في ضوء عناصر ومقومات هذه الوظائف من الواجبات والمسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها، وينتهي تقويم الوظائف في ضوء هذه الأسس الموضوعية إلى ترتيب الوظائف، وفقًا لأهميتها ومستواها.

اسأل نفسك اليوم: ما هو أهم شيء علي أن أتوقعه من نفسي هذا اليوم

الفصل الرابع: التعويضات



C o m p e n s a t i o n s

الفصل الرابع

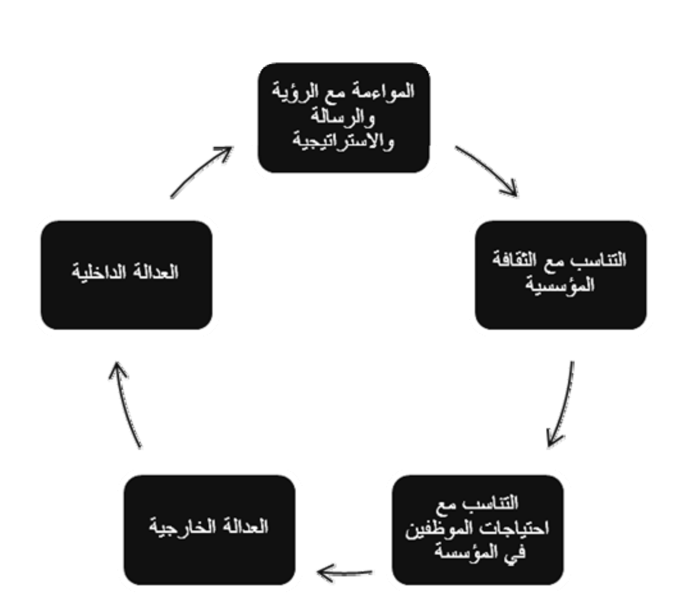
التعويضات **Compensations**

أولاً : التعويض... مفهومه

تعدُّ التعويضات منظومةً، تهدف لمنح الموظفين استحقاقات مادية مباشرة وغير مباشرة، مقابل أداء أعمالهم وإنجاز مهامهم، ومن شأن تلك المنظومة تحقيق العديد من الأهداف، كاستقطاب موظفين جدد، أو رفع مستوى الأداء، أو الرضا عن الوظيفة، وهي أداة تستخدمها الإدارة، ويمكن تعديلها حسب احتياجات العمل، وأهدافه، وطبقاً للموارد المتاحة. وقد تكون التعويضات مباشرة مثل الرواتب، المكافآت،الحوافز،الأسهم أو غير مباشرة، مثل التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، وراتب التقاعد، والمساعدة في تعليم الأبناء.

ثانياً: الصفات الواجب توافرها في منظومة التعويضات

1. متوائمة مع رؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.
2. متناسبة مع الثقافة المؤسسية.
3. مناسبة لاحتياجات الموظفين في المنظمة.



4. تحقق العدالة الداخلية (الذين يؤدون نفس العمل، يحصلون على ذات التعويضات)
5. تحقق العدالة الخارجية (مع سوق العمل)

ثالثاً : أهداف منظومة التعويضات

1. استقطاب وتعيين الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
2. زيادة معدل، أو استبقاء رضا الموظف، ورفع روحه المعنوية.
3. مكافأة وتشجيع ذوي الأداء المتميز.
4. تحقيق العدالة الداخلية والخارجية.
5. تقليل معدل الدوران الوظيفي، وتشجيع الولاء الوظيفي.

يعدُّ تعيينُ الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم هدفاً شائعاً ومشتركاً بين العديد من أصحاب الأعمال، ويتم تحديد تكلفة التعيينات الجديدة – خاصة الموظفين الأكفاء – طبقاً لمعطيات وأحوال السوق، التي عادة ما تخرج عن نطاق نفوذ صاحب العمل.

وبينما يضع صاحب العمل مستويات محددة من التعويضات للموظفين الجدد، ويعلن عن مستويات الرواتب المتاحة، فإن نفس الوضع قائم مع أصحاب الأعمال الآخرين، الذين يهدفون إلى تعيين موظف من نفس الشريحة.

وتجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي، والمعنويات المرتفعة، يتأثران بالتعويضات، إذ يجب تحقيق شيء من التوازن أو العدالة، بين القيمة المادية لما سيدفعه صاحب العمل، من رواتب وأجور، والقيمة المعنوية التي ستنشأ بداخل الموظف إثر تقاضي راتبه.

رابعاً : مقومات منظومة التعويضات

مقومات "عناصر" نظام التعويضات تشمل ما يلي:

1. الوصف الوظيفي: يعد عنصراً أساسياً ومهماً لنظام التعويضات، وتعرف الأوصاف الوظيفية، بأنها كتابة المسؤوليات، والمتطلبات، والمهام، والواجبات، والموقع، وبيئة العمل والظروف، وجوانب الوظيفة كافة.
2. التحليل الوظيفي: وهو إجراء يسبق كتابة الوصف الوظيفي. وتشمل تقنية التحليل الوظيفي استخدام المقابلات والاستبيانات والملاحظة.

3. تقييم الوظائف: نظام للمقارنة بين الوظائف، بهدف تحديد التعويضات المناسبة لكل وظيفة، على حدة، أو لمواصفات كل وظيفة.

كما ذكرنا سابقاً، توجد ثلاث تقنيات رئيسية لعملية التقييم الوظيفي.

- أسلوب الرتب
- مقارنة العوامل
- أسلوب النقاط

خامساً: إعداد هيكل الرواتب

إن كل موظف في المنظمة يحصل على أجر مقابل عمله، ويوفر سلم الرواتب مكاناً لكل وظيفة في المنظمة، لذا يجب على كل منظمة، أن تقوم بتطوير هيكل الرواتب الخاص بها، استناداً إلى:

1. عوامل داخلية، مثل الرواتب الحالية، والعدالة الداخلية، إذ أن الموظف سيقتنع براتبه طالماً رسخ في اعتقاده، أن قوام منظومة التعويضات، هو العدل والإنصاف، على المستويات كافة، ويتقبل التعويضات المعطاة له، طالما شعر أن قوامها منظومة عادلة.
2. عوامل خارجية، مثل التناسب مع أسعار الوظائف، ومعدل الرواتب في الأسواق المنافسة لعمل المنظمة.

خطوات إعداد هيكل الرواتب

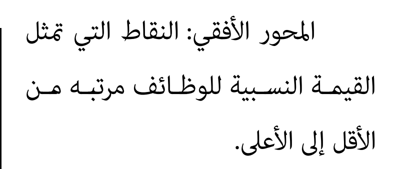
1.تقييم الوظائف (كما ذكر سابقاً في هذا الفصل، وبالتفصيل في الفصل السابق).

2. دراسة مستويات الرواتب، عن طريق تحديد مجموعة من الوظائف المرجعية في سوق العملBenchmarks، والوظائف المرجعية هي مجموعة من الوظائف الهامة معرَّفة جيداً، ثابته في المنظمات، متوفرة في سوق العمل، تمثل كافة شرائح الوظائف، في المنظمة.

ويتم دراسة مستويات الرواتب، في السوق، عن طريق المسح الميداني: تجميع المعلومات عن مستويات الرواتب، في السوق، وتشمل معدل الرواتب، ومؤشرات

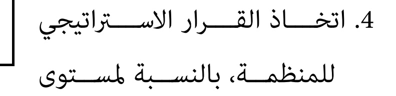
التضخم، ومؤشرات مستوى المعيشة، فضلاً عن معدل موازنة الرواتب، وقد تقوم المنظمات بشراء نتائج تلك المسوح، أو الاستبيانات، أو تجريها بنفسها.

3.بناء المخطط المتناثر Scatter Diagram بإستخدام التفاصيل المذكورة أدناه على المحورين الأفقي والعمودي على النحو التالي:



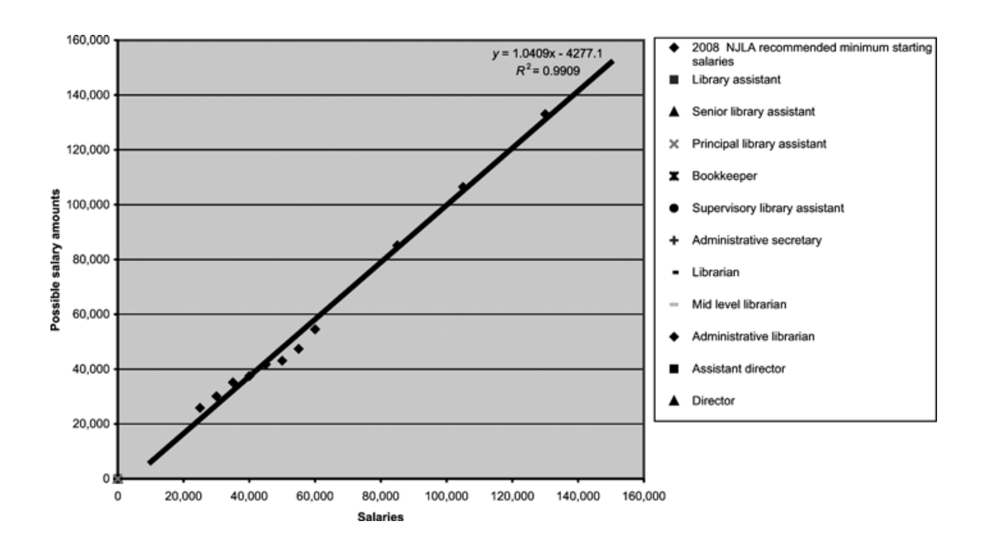
المحور الأفقي: النقاط التي تمثل القيمة النسبية للوظائف مرتبه من الأقل إلى الأعلى.

المحور العمودي: قيمة الرواتب في السوق، لكل وظيفة على المحور الأفقي



4. اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة، بالنسبة لمستوى الرواتب لديها، بحيث تساوي أو تزيد، أو تقل عن مستوى الرواتب في السوق - Lead - lag match

5. تطوير خطٍّ لسياسة الدفع pay – policy line في المنظمة؛ لخلق وتأمين نمو، وتقدم سلس لمستوى الرواتب، حسب التطور الوظيفي، وذلك عن طريق وضع خط، يصل ما بين النقاط المحددة، كما في الشكل أدناه.



6. يتشكل سلم رواتب في هذه المرحلة من بعدين أفقـي وعمـودي، وخـط سياسـه الـدفع يتشـكل مـن النقاط المحددة في المخطط المتناثر، بحيث يمثل:

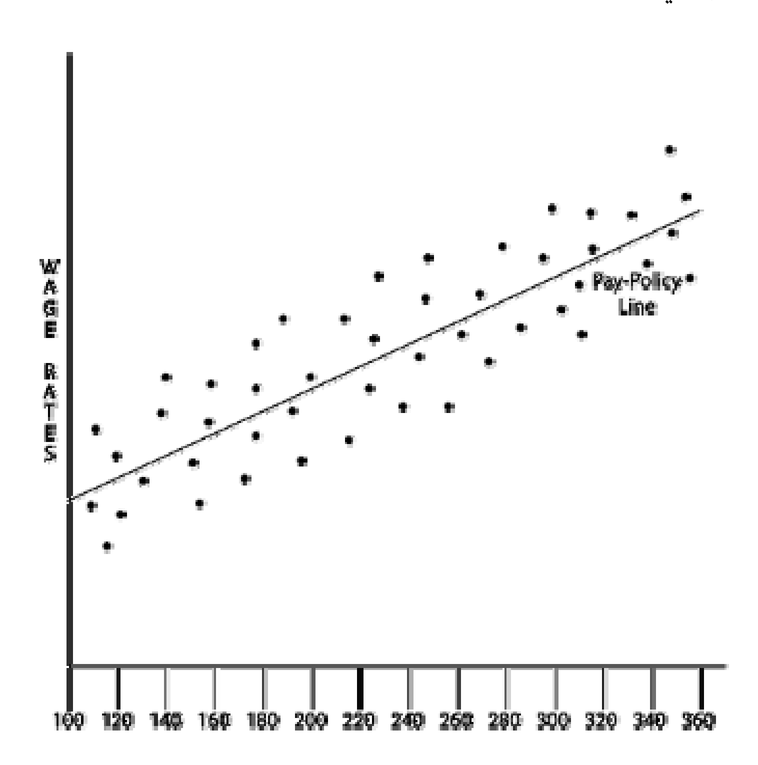
البعد الأفقي: تجميع الوظائف في درجات الرواتب.

البعد العمودي: تجميع القيمة النقدية في نطاق الرواتب.

7. تحديد الدرجات، وعددها في هيكل الرواتب، وتضم الدرجة مجموعة الوظائف، التي لها نفس القيمة النسبية، وتكون متساوية في الأهمية والصعوبة.

لا يوجد عدد يعتبر الأفضل بالنسبة لعدد الـدرجات، في هيكـل الرواتـب، فقـد تـتراوح مـا بـين 4-60 درجة، وإذا كان عدد الدرجات قليلاً، فإن عدد الوظائف في كل منها سيكون كبيراً، والعكـس صـحيح، وفي الغالب، فإن المنظمات تستخدم ما بين 10-16 درجة في هيكل الرواتب، كـما أنـه كلـما زاد عـدد الدرجات، قلت الفروقات ما بين الحدود الدنيا لكل منها.

8.تحديد منتصف الدرجة على خط سياسة الدفع pay – policy line و يشير راتب منتصف الدرجـة إلى سعر الوظيفة في السوق.



9. تحديد أدنى مربوط الدرجة وأعلى مربوطها.

10. تحديد نسبة اتساع الدرجة عن طريق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للدرجة} - \text{الحد الأدنى}}{\text{الحد الأدنى للدرجة}} \times 100 \%$$

يشير إتساع الدرجة، إلى المسافة ما بين أدنى وأعلى مربوط الدرجة، ويختلف من هيكل رواتب لآخر، كما يختلف من درجة لأخرى، ويتم تحديده بنسبة مئوية تتراوح ما بين 25 – 60%، ويزيد إلاتساع في ذات الهيكل للوظائف العليا عنه في الوظائف الدنيا، أي كلما قلت الدرجة (أي كان راتب الحد الأدنى للدرجة أقل) تقل درجة الاتساع.

تعتمد نسبة إتساع الدرجة على مستوى وتعقيدات المهارات المطلوبة للوظيفة، الوظائف المبتدئة، أي التي يشغلها حديثو التخرج والتي تتطلب مهارات يتم اتقانها بسرعة، يكون لها عادةً نسبة اتساع أقل، من الوظائف الإشرافية والإدارية، أو التي تستلزم مهارات فنية عالية.

إن الموظفين في الوظائف ذات المستوى المنخفض لا يتقنون المهارات بسرعة فحسب، وإنما يتمتعون بفرص عديدة للترقية للوظائف ذات المستوى الأعلى، بينما الموظفون في الوظائف الرئيسية أو العالية يحتاجون فترة زمنية أطول، لإتقان المطلوب منهم، كما أنهم يملكون فرصاً أقل للتطور والترقية.

11. تحديد الفارق ما بين منتصف الدرجة والدرجة التي تليها Midpoint Differential وتختلف هذه النسبة حسب مستوى الوظائف:

الوظائف الدنيا بين 7 - 9 %

الوظائف الوسطى بين 10 – 12 %

الوظائف العليا 20% وأكثر.

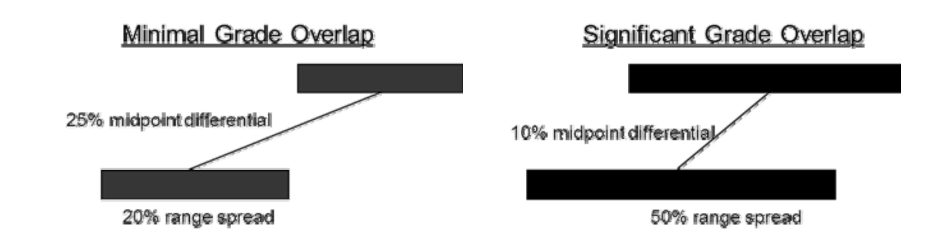
يتم احتساب الفارق ما بين منتصف الدرجة والدرجة التي تليها Midpoint Differential باستخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{منتصف مربوط الدرجة الأعلى}}{\text{منتصف مربوط الدرجة التي اقل منها}} - 1 \times 100\%$$

12. تحديد نسبة التداخل ما بين الدرجات، أي مدى تداخل الدرجة مع الدرجة المتاخمة لها.

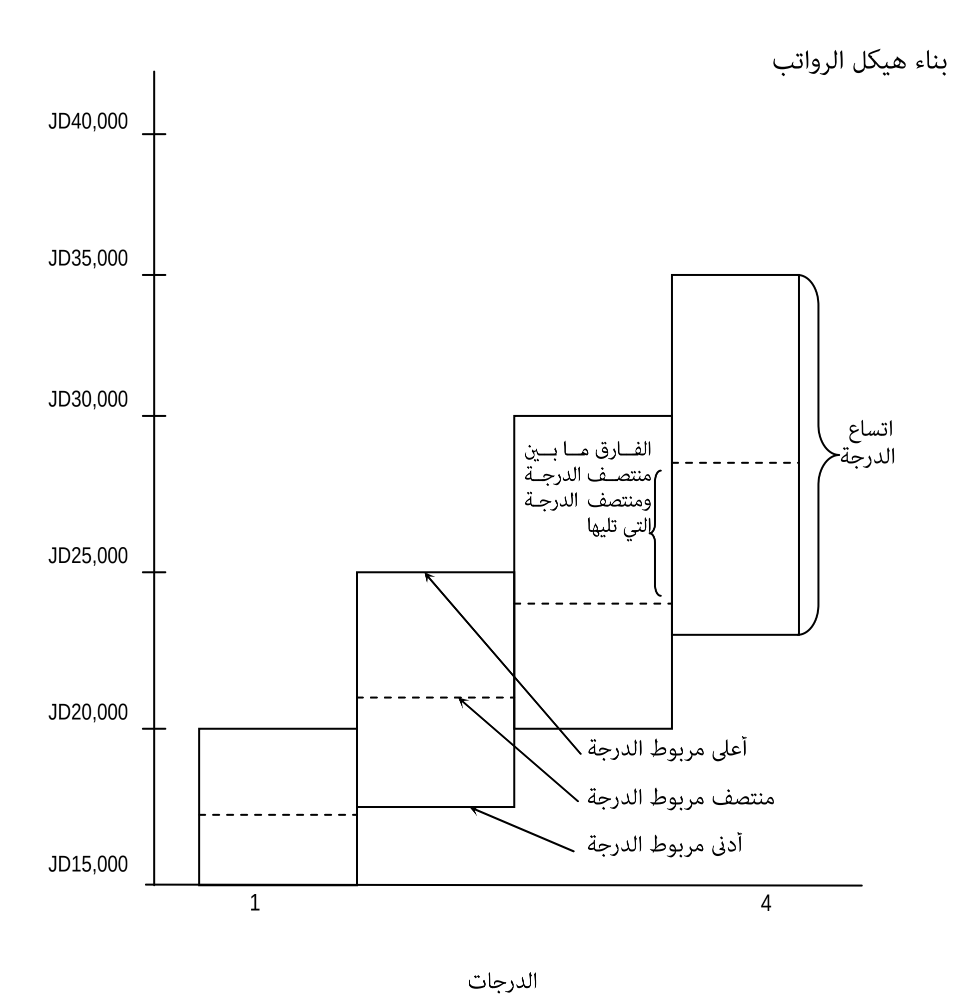
كلما كان الفرق كبيراً، ما بين منتصف الدرجة ومنتصف الدرجة التي تليهـا، وكـان اتسـاع الدرجـة صغيراً؛ يكون التداخل قليلاً.

وكلما كان الفرق بين منتصف الدرجة، ومنتصف الدرجة التي تليهـا صـغيراً، وكـان اتسـاع الدرجـة كبيراً، يكون التداخل كبيراً.



13.احتساب نسبة المقارنة Compa –ratio، وتدل على نسبة راتب الموظف، إلى راتب منتصف الدرجة،

وتساوي: $\frac{\text{راتب الموظف}}{\text{منتصف مربوط الدرجة}}$



نموذج رقم (6)

نموذج هيكل (سلم) الرواتب في المنظمة

الدرجة	أدنى مربوط الدرجة	منتصف مربوط الدرجة	أعلى مربوط الدرجة

سادساً: أنواع التعويضات

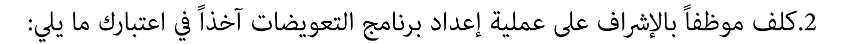
1. الراتب الأساسي.
2. العمولات.
3. بدل العمل الإضافي.
4. الحوافز.
5. المشاركة في الأرباح.
6. السفر/الوجبات/علاوات الإسكان.
7. المميزات التي تشمل /التأمين الصحي/الإجازات/التقاعد/...الخ

سابعاً: آلية عملية لبناء خطة التعويضات

1. قُمْ بإعداد تصورٍ، أو برنامج مبدئي



- ضع هدفاً لبرنامجك.
- ضع مواعيدَ نهائيةً للتنفيذ والإنهاء.
- حدِّد ميزانيةً.



2.كلف موظفاً بالإشراف على عملية إعداد برنامج التعويضات آخذاً في اعتبارك ما يلي:

- كون الوظيفة دائمة، أو مؤقتة.
- هوية ومركز الموظف المكلف بالمهمة.
- حدِّد الأجر المنوي منحه للموظف سواء كان من داخل الشركة، أو خارجها.
- حدِّد تكاليف الاستشارات، والمراجعات.

3. أعد سلف التعويضات:

- كوِّن لجنةً مختصة بشؤون التعويضات بعضوية أو رئاسة واحد من موظفيك، والباقين استشاريين خارجيين.
- قرِّر ما إن كانت الشركة ستضع رواتب أعلى، أم أقل من السوق.

- قرِّر لأي مدى ستحل المميزات العينية محل التعويضات المادية والمالية.

4.حلِّل كافة الوظائف: كما ذكر في الفصل السابق

- إجر تحليلاً لمهام القطاعات، والإدارات المختلفة في مؤسستك، لتحديد ماهية تلك المهام، والقائمين عليها.
- أحصل على تغذية راجعة من مدراء كافة الدوائر؛ لتحديد كنه الهيكل الإداري، ومهام كل دائرة.
- إعقد مقابلات مع مدراء الدوائر، وموظفي الصف الأول؛ لتحديد أهم عناصر وظائفهم.
- ضع نموذجاً للأوصاف الوظيفية، ثم وزعها على الموظفين المعنيين للمراجعة، والتعقيب، والتعديل، إذا لزم الأمر.
- ضع مسودة نهائية للأوصاف الوظيفية، ثم اجتمع برؤساء الأقسام، لبحث هذه المسودة.
- استكمل كل الأوصاف الوظيفية، ووثِّقها.

5. قيِّم الوظائف:

- رتب الوظائف على مستوى الأقسام والقطاعات كافة بشكل فردي، ثم قارن ذاك الترتيب بين قسم وآخر.
- اعتمد المراكز والدرجات الوظيفية الجديدة، طبقاً لمعطيات السوق وبياناته الخاصة، بتلك الأمور الإدارية، واجر التعديلات اللازمة.
- أعد مصفوفة للهيكل الإداري للمنظمة.
- ضع مصفوفة للوظائف المطلوبة في الإدارات والأقسام المختلفة طبقاً للمهام المطلوبة، وخطط الإعمال المتوقع تنفيذها.
- قارن المصفوفة سالفة الذكر بالبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وسوق العمل الذي تخصصت فيه.
- أعد خرائط ورسوماً بيانية تتضمن المراكز والدرجات الوظيفية كافة داخل كل قسم، بما يسهل عملية استيعابها وتقييمها.
- قدم كافة البيانات والرسوم سالفة الذكر للجنة التعويضات للمراجعة والتعديل.

6.حدِّد الدرجات الوظيفية:

- ضع درجات لكل وظيفة، مثل رئيس قسم، ومستجد، ومتوسط الخبرة، ومبتدئ.
- ضع عدداً من الشرائح الخاصة بالأجور، أو حد أدنى وأقصى لأجر كل منصب داخل كل قسم.

7.سعِّر كل درجة، وضع حدوداً للرواتب من خلال:

- تحديد الوظائف المهمة.
- مراجعة تسعيرة هذه الوظائف في سوق أو مجال عملك.
- ضع منهجاً لتحديد الأجور يتناسب مع ثقافة المنظمة.

8.حدِّد هيكلاً مناسباً للأجور بحيث:

- يتضح الفارق بين شرائح الأجور.
- يتم وضع حد أدنى وأقصى لتلك الشرائح.
- راجع الأوصاف الوظيفية.
- اعقد اجتماعاً مع لجنة التعويضات لمراجعة وتعديل واعتماد الإجراءات سالفة الذكر.

9.ضعْ سياسة لإدارة الرواتب والأجور:

- أعد ووثِّق السياسة العامة للمنظمة.
- ضع ووثِّق سياسات ولوائح داخلية لإدارات معينة.
- ضع ووثِّق الإستراتيجية الخاصة بالترقيات، أو العلاوات التشجيعية، مثل علاوات غلاء المعيشة، والحوافز، والتقارير السنوية، وغيرها.
- ضع ووثِّق الإجراءات اللازمة لدعم ما وضعت من سياسات.
- اعقد اجتماعاً مع لجنة التعويضات لمراجعة وتعديل واعتماد الإجراءات سالفة الذكر.

10. احصل على موافقة الجهات المعنية على برنامج الرواتب والأجور المبدئي

- إجرِ الدراسات اللازمة لبحث تكاليف ترقية ورفع أجور الموظفين الحاليين، وقدمها للإدارة العليا.

- قدِّم نتائج دراستك للجنة التعويضات للمراجعة والتعديل والاعتماد.
- قدم نتائج دراستك للجنة المعتمدة (المكونة من كبار المديرين) للمراجعة والاعتماد.

11.أبلغ الموظفين والمديرين بالشكل النهائي لبرنامج التعويضات

- قدم خطتك للجنة التعويضات بغرض الحصول على التغذية المرتدة بعد المراجعة والاعتماد.
- اعرض خطتك على المديرين التنفيذيين؛ للاعتماد أو التعديل، إذا لزم الأمر.
- أعد خطة لإبلاغ الموظفين ببرنامج التعويضات الجديد، باستخدام عرض الشرائح، أو الأفلام، أو المذكرات، وغيرها.
- قدم عروضك للمديرين والموظفين، ثم نفِّذ البرنامج.
- صمِّم وطوِّر منظومة تفصيلية للبرنامج، فضلاً عن الإجراءات، والنماذج اللازمة للملء والاستكمال.
- اعمل على ضمان الفعالية والدقة، في تنفيذ إجراءات البرنامج وإيجاد البيانات المناسبة لتصميم النماذج، ووضع منهجاً فعالاً يمكن الإدارة العليا من متابعة خط سير البرنامج.
- صمِّم وطوِّر نماذجاً مخصصة للتقارير كافة.
- افحص قاعدة بيانات قطاع الموارد البشرية لضمان سهولة تفعيل النماذج والإجراءات.
- نفذ البرنامج.

12. آليات متابعة البرنامج

- تابع ورود إفادة راجعة من الموظفين والمديرين.
- عدِّل في الإجراءات إذا لزم الأمر.
- صحِّح أية أخطاء، وعالج أية مشكلات تواجه عملية التنفيذ.

يوجد نوعان من الموظفين في المؤسسات، هؤلاء الـذين يملكـون 20 سـنة من الخبرة، وهؤلاء الذين يملكون سنة واحد من الخبرة، مكررة 20 مرة.

جين دالتون

الفصل الخامس: التوظيف والاختيار



RECRUITMENT & SELECTION

الفصل الخامس

التـوظيـف والاختـيـــار

RECRUITMENT & SELECTION

أولاً : التوظيف ... مفهومه

عملية الإجراءات المعتمدة، لتمكين المنظمة، من جذب المـوظفين المـؤهلين ذوي الكفـاءات العاليـة، للانضمام إلى فريق العمل في المنظمة لتحقيق أهدافها.

إن تعيين الموظفين غير المؤهلين يكلِّف المنظمة كثيراً، ويعيقها عن تحقيق أهدافها، لذا يجب اعتماد آلية محددة واضحة للتوظيف تمكِّن المنظمة من جذب الكفاءات، والمحافظة عليها، دون تحيّزٍ، بمـا يخـدم أهداف ومصالح المنظمة.

ثانياً : خطوات التوظيف الفعَّال

1- تحليل الوظيفة المراد اشغالها، لوضع وصف وظيفي محدد، وتحديد المواصفات الواجـب توفرهـا، في شاغل هذه الوظيفة، وتشمل هذه المواصفات: المؤهلات, المعرفة, المهارات, الجدارات, والخبرة.

2- الإعلان عن الوظيفة في الصحف ووسائل الاعلام، ويجب أن تتوافر في الاعلان الشروط التالية:

- تعريف بالمنظمة وميزاتها.
- تحديد المتطلبات الأساسية للوظيفة.
- تحديد المتطلبات المرغوب بها (غير الأساسية).
- تحديد الراتب والمنافع.
- يجب أن يذكر بأن المرشحين للوظيفة سيخضعوا للامتحان.
- تحديد موعد نهائي لاستقبال الطلبات.

3. اعداد القوائم المختصرة "Short list"، بعد الاطلاع على الطلبات المقدمة، وفرزها حسب الشروط المحددة في الاعلان، توضع أسماء المتقدمين الذين تتوافر فيهم الشروط في قوائم مختصرة، ويجب توخي الدقة، نظراً لوجود العديد من المعلومات المضللة، في السير الذاتية، كما أن عملية سرد المؤهلات، قد تشكل نوعاً من الصعوبة، في تحديد الجوانب المطلوبة.

4. بعد فرز الطلبات يتم استدعاء المتقدمين الذين تتوفر فيهم الشروط إلى الامتحانات.

بعض الامتحانات تظهر لنا ما الذي يستطيع فعلة الشخص، وهي:

- التكهن النفسي Psychometric Tests
- القدرات والمهارات skills & Ability
- الفحص البدني Physical Checks
- امتحانات الذكاء العقلي IO Test
- امتحانات الذكاء العاطفي EQ Test

بعض الامتحانات تظهر لنا ما الذي يرغب الأشخاص فعله، وهذا يعطي مؤشرات قويةً للمستقبل، وتكون هذه الامتحانات بشكل استبيانات للسلوك والشخصية Personality \ Behavioral questionnaire، كما أن هذه الاستبيانات تظهر جوانب خفية من شخصية المتقدم، قد يستطيع اخفاءها خلال المقابلة.

من اختبارات الأنماط الشخصية المعروفة:

MBTI Isabel Myers و Katherine Briggs

تم تطوير هذه الامتحانات للكشف عن مؤشرات الشخصية الكامنة, ويستخدم لبيان الأنماط الشخصية، منذ ما يزيد عن خمسين عاماً، ويستخدمه سنوياً ما يقارب مليونا شخص في العالم.

ويجيب هذا الاختبار عن أربعة أسئلة:

1. من أين يكتسب الإنسان طاقته، ويشحنها؟

منفتح على العالم : Extroverted - (أحب أن أتحدث إلى الناس)

منفتح على الداخل: Introverted - (أحب أن أقرأ كتاباً)

2. كيف يكتسب الإنسان المعلومات من العالم؟ كيف يكتسب معلوماته وخبراته؟

الحسي : Sensor- أحب أن أتعلم الحقائق

حدسي : Intution – أحب ان أتخيل الاحتمالات

3. كيف يتخذ الآنسان قراراته؟

الشاعري : Feeler – أحب ان أضع الناس في اعتباري

المفكر: Thinker - أحب أن اقرر بمنطقية.

4. كيف ينظم الإنسان العالم من حوله؟

المُلاحظ: Perceiver - أحب أن أتبنى التغيير، واتكيف معه.

الحكم : Judger – أحب أن أنظم جدول أعمالي

نموذج رقم (7) استبيان الأنماط الشخصية

الاسم: ....

المؤهل الدراسي:...

اختر الكلمة التي تعبر عنك بشكل أفضل...

....

مسلسل	المجموعة الأولى		المجموعة الثانية		المجموعة الثالثة		المجموعة الرابعة	
	الكلمات	البدائل	الكلمات	البدائل	الكلمات	البدائل	الكلمات	البدائل
1	الاجتماعيات	الخصوصيات	الحواس	الحدس	التفكير	العواطف	الحسم	التأجيل
2	الخارج	الداخل	الخبرة	المخاطرة	العقل	القلب	التوقيت	التأني
3	السطح	العمق	الحاضر	المستقبل	المعادلة	المجاملة	القرار	البحث
4	التعارف	التحفظ	الواقعية	المثالية	القانون	المأمون	التخطيط	التوكل
5	الفعل	رد الفعل	الكائن	الممكن	المنطق	الثقة	الإدارة	التلقائية
6	الناس	النفس	التطبيقات	النظريات	العدل	الرحمة	النهاية	البداية

مسلسل	المجموعة الأولى		المجموعة الثانية		المجموعة الثالثة		المجموعة الرابعة	
	الكلمات	البدائل	الكلمات	البدائل	الكلمات	البدائل	الكلمات	البدائل
7	الظهور	التخفي	العمل	العلم	المتاح	الارتياح	العاجل	الآجل
8	الزحام	الهدوء	الحس	الإدراك	العمل	الناس	الوقت	الظروف
9	الخلاء	الخلوة	الكلمات	الرموز	المعايير	العلاقات	المسئولية	الحرية
10	العامة	الخاصة	الأصل	التفسير	القياس	الاستحسان	النمطية	التعددية
11	التعبير	التدبر	الحقائق	الفرضيات	التحليل	الإحساس	المحدد	المفتوح
12	التقارب	التباعد	البيانات	الدلالات	الحياد	الوفاء	المنظم	العشوائي
13	الألفة	الكلفة	المستفيض	المفيد	الموضوعية	الانحياز	الثبات	المرونة
14	المعارف	المقربون	الكلمات	المعاني	الميزان	الوجدان	التوقعات	المفاجآت
15	المشاركة	الانفراد	الأشجار	الغابة	الصدق	الصداقة	الالتزام	التحرر
16	التأقلم	العزلة	التذكر	التخيل	النقد	التقدير	الإقدام	التردد
17	الجماعة	الفرد	الإسهاب	الإيجاز	الجد	الود	الترتيب	الصدفة
18	التحدث	الاستماع	التفاصيل	الإطار	الإصرار	الليونة	الجدولة	المزاولة
19	الاتصال	الانفصال	الطاقة	الإلهام	العمل	العمال	الانضباط	التساهل
20	التعاون	الاستقلال	التجريبي	الافتراضي	المساواة	الرحمة	الانصياع	التحلل
21	الظاهر	الباطن	النثر	الشعر	العمل	المرح	الملح	المؤجل
22	الشفافية	الغموض	الحكمة	الرؤية	السديد	الودود	المحدود	الممدود
23	الجرأة	الحياء	الصورة	الكاريكاتير	الصحيح	المريح	القرار	الفرار
24	المتسع	الحاد	الملموس	المأمول	الأشياء	الناس	التقيد	التمرد
25	الانطلاق	السكون	الحقيقة	الخيال	الفهم	التفاهم	الخطط	القدر
26	العمومية	الخصوصية	المألوف	المبتكر	المبادئ	القيم	الاستنتاج	الاستكشاف
27	العديد	القليل	التدريب	التجريب	العمل	الأهل	المنتظم	المتعرج
28	الإقدام	الحذر	المباشر	الضمني	الطاعة	الاقتناع	الاستقرار	التغيير
29	الاستثمار	الادخار	الأعراف	الأساطير	القسمة	الإحسان	النتائج	العمليات
30	نحن	أنا	ماذا؟	لماذا؟	ماذا؟	من؟	لا	ولم لا
المجموع								



5. المقابلة الشخصية:

بعد الامتحان يتم استدعاء المتقدمين للمقابلة الشخصية.

يجب تحضير الاسئلة قبل المقابلة, أي تكون الاسئلة مكتوبة مسبقاً، حسب آلية محددة ومنهجية مدروسة، ومن ثم تفريغ العلامات مباشرة على نموذج معدٍّ مسبقاً، بحيث يتم منح كل سؤال علامته المحددة مسبقاً.

أولاً: الاسئلة المكتوبة مسبقاً لها الفوائد التالية:

1. تمنع التحيز.
2. توفر فرصة عادلة لجميع المتقدمين.
3. تحدِّد لكل سؤال علامة.
4. تعمل على الابقاء على المقابلة ضمن نطاق هدف معين، بحيث يتم توفير الدلائل الرقمية كدلائل عند الحاجة اليها.
5. التأكد أن المقابلة تغطي التفاصيل كافة .

ثانياً: أنواع المقابلات:

1.المقابلة المهيكلة (الأسئلة المكتوبة مسبقاً) Structured/repetitive نفس الاسئلة لكل المرشحين.

2.المقابلة النمطية Patterned، أسئلة مختلفة، تتعلق بذات المعرف والمهارات والقدرات.

3.مقابلة الضغط : Stress وضع المرشح في ظروف ضاغطة، أثناء المقابلة للتأكد من ماهية عمله تحت الضغط.

4.مقابلة سلوكية: Behavioral التحدث مع المرشح عن ظروف سابقة واجهها في عمله (وصف الموقف، كيفية التعامل، والتصرفات التي تم اتخاذها، النتائج).

5.الموقفية: Situational وضع المرشح في موقف معين، يحتم عليه أن يقوم بعملية التقييم للوضع، واتخاذ قراربهذا الخصوص.

ثالثاً : أمور يجب مراعاتها من قبل اللجنة خلال المقابلة:

1. تجنب المقدمات المعقدة.
2. تجنب الحديث عن أصول العائلة.
3. القيام بأحاديث صغيرة متفرقة.
4. تجنب الاسئلة التي لا تعطي دلالة معينة.
5. الالتزام بالوقت المحدد لكل مقابلة.
6. اغلاق الهواتف الخلوية اغلاقاً تاماً.
7. عدم تحويل المقابلة إلى إستجواب.

* يمكن استخدام التسجيل لتغطية الملاحظات كافة، التي لا يسمح الوقت بتدوينها.

يجب الحرص على القيام بما يلي في بداية المقابلة:

1. رحِّب بالمتقدم، ووضّح له بأن المقابلة ستغطي عدداً من المحاور.
2. أكِّد على المتقدم بأن تكون إجاباته موجزة ومختصرة.
3. أذكر للمتقدم أنه ستمنح له الفرصة في آخر المقابلة ليسأل ما يشاء.

* السيناريو المقترح في بداية المقابلة ما يلي:

يقوم رئيس اللجنة بالتعريف عن نفسه، وعن بقية أعضاء اللجنة، ويرحب بالمرشح، ويذكر له بأنه سيتم توجيه مجموعة أسئلة معدة مسبقاً لتغطي عدد من المحاور، ويؤكد عليه أن تكون الاجابات موجزة وواضحة, وإعلامه بأنه ستتاح له الفرصة، بعد ذلك، لطرح أية أسئلة يرغب بالإستفسار عنها.

وبعد ذلك يتم الانتقال للسؤال الأول.

يكون معدل الأسئلة من 4-5 أسئلة رئيسة، ينـدرج تحـت كـل منهـا عـددٌ مـن الاسـئلة المتلاحقـة "Probing".

رابعًا: نماذج من مواضيع الأسئلة الرئيسية الهادفة لغايات طرحها في مقابلات التوظيف:

1. السؤال عن اعتماد خطة عمل لانجاز المهام المطلوبة.
2. كيفية حل المشاكل غير المتوقعة.
3. العمل داخل الفريق ودور المرشح في الفريق.
4. حادثة سابقة اضطر فيها المتقدم للعمل تحت الضغط وكيف تمت معالجتها.
5. تطوير الذات.
6. أخر برنامج تدريبي، أخر كتاب قرأه، وكيفية انعكاس التدريب والتعليم على أدائه.
7. الانجازات التي قام المتقدم بتحقيقها خلال عمله.
8. مخططات المستقبل.
9. تحمل المسؤولية.

خامساً : ارشادات للحصول على مقابلات فعالة

- يفضل ألا يزيد عدد المرشحين عن ثلاثة، وألا يقل عن أثنين.
- التركيز على حركات المرشح، وطريقة جلوسه، إذ أن 55% من اتصالنا مع الاخـرين يـتم مـن خـلال لغـة الجسد Body Language .
- أن يكون الوقت المخصص للمقابلة حوالي 30-35 دقيقة.
- يجب مراعاة انهاء المقابلة في الوقت المحدد.
- يجب شكر المرشح لقدومة للمقابلة، وابلاغه بأنه سيتم الاتصال به لاحقاً.
- يجب عدم مقاطعة أعضاء اللجنة، خلال توجيه الاسئلة.
- يجب مراعاة عدم التحيز لجنس أو عرق أو لون.
- يجب تجهيز قاعة المقابلات بشكل محترف على النحو التالي:

  1. موقع الساعة أمام اللجنة، وخلف المرشح.

2. عدم الجلوس مباشرة أمام المرشح.
3. تجهيز بعض الأوراق لكتابة الملاحظات بالإضافة إلى نماذج المقابلة المعدة مسبقاً.
4. يجب مراعاة عدم وجود أوراق أخرى، غير ذات علاقة بالموضوع.
5. اغلاق الهواتف.
6. توفر بعض الماء أمام المرشح.

سادساً: أخطاء ممكنة الحصول أثناء المقابلة الشخصية

- الصورة النمطية :Stereotyping إعتماد انطباعات عامة على مجموعة من الناس.
- Questioning Uncosistencies عدم وجود ثبات واستمرارية في عدد ونوع الأسئة المطروحة.
- الانطباع السلبي Negative Emphasis : رفض المرشح بسبب معلومة صغيرة سلبية.
- Halo Effect، وتعني أن يسمح الشخص الذي يجري المقابلة لمعلومة إيجابية صغيرة أن تؤثر على مسار المقابلة بكاملها بشكل إيجابي.
- Horn Effect : وتعني أن يسمح الشخص الذي يجري المقابلة لمعلومة سلبية صغيرة أن تؤثر على مسار المقابلة بأكملها بشكل سلبي.
- تأثير التباين Contast effect: يحصل هذا الخطأ عندما تتم مقارنة المرشح مع أداء بقية المرشحين، بلا موضوعية.
- المقارنة مع النفس Similar to me effect : يحصل هذا الخطأ عندما يقوم الشخص الذي يجري المقابلة بمقارنة المرشح مع نفسه.

سابعاً: قياس فاعلية عملية التوظيف

يمكن قياس فعالية التوظيف من خلال قياس ما يلي :

أ. على المدى القصير:

- الوقت اللازم للتوظيف ابتداءً من أول خطوة وانتهاءً بمباشرة الموظف لعمله.
- معدلات الاختيار، وقبول التعيين ممن وقع الاختيار عليهم.
- التكلفة المادية لتوظيف كل مرشح.

- عدد ونوعية الموظفين المعينين.
- مدى الالتزام بالتشريعات الناظمة للعملية.

ب. على المدى البعيد:

- أداء الموظفين المعينين.
- معدل الدوران الوظيفي.
- معدل الغياب عن العمل للمعينين.
- تكاليف التدريب.

لا يجب عليك أن تتخصص، قم بعمل كل شيء تحبه، وبعدها في وقت ما، سياتي المستقبل لأجلك بشكل ما.

الفصل السادس: التدريب



TRAINING

الفصل السادس

التدريب **TRAINING**

اولاً : التدريب....مفهومه

التدريب: هو جهد تنظيمي مخطط، يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً : التدريب .... مسؤولية من؟؟.

التدريب عملية يومية مترابطة الأطراف، ولا تعد مسؤولية العاملين في إدارة التدريب فقط، وإنما مسؤولية ملقاة على عاتق كل فرد في المنظمة ابتداءً من:

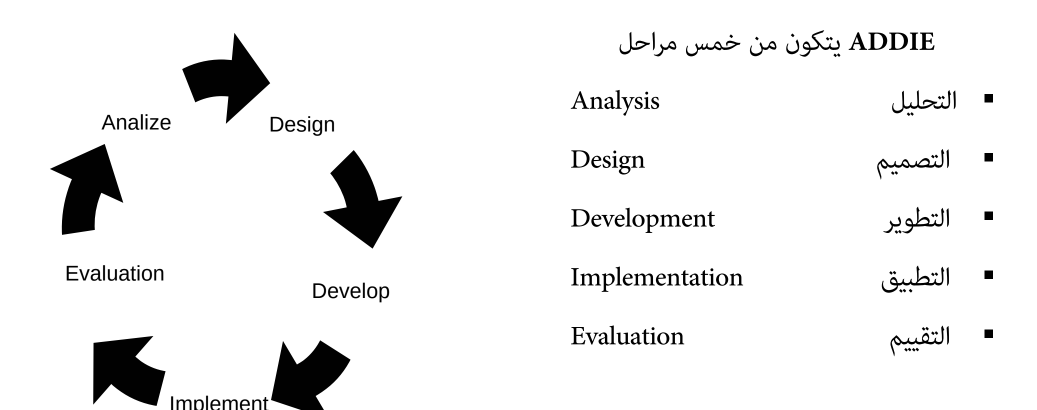
1.رأس الهرم الوظيفي، حيث المدير العام، الذي يعكس من خلال أسلوبه رؤيته التي يأمل تحقيقها، ويغرس في أعماق الموظفين الرغبة العميقة بالاحتذاء حذوه نحو تحقيق رؤية المنظمة.

2.المديرون والمشرفون الذين يلعبون دوراً كبيراً نظراً لقربهم من الموظفين، من خلال الحياة العملية اليومية، كما أنهم قادرون على طرح الحلول، والتأثير في الأداء، وتحديد الاحتياجات اللازمة لسدِّ ثغرة الأداء.

3. الموظفون أنفسهم، فهم قادرون على تطوير أدائهم، وسدِّ الثغرات عن طريق القراءة، والسؤال المستمر، ومحاولة التعلم، وتطبيق الجديد في عملهم.

ثالثاً: تحليل الاحتياجات التدريبية

ADDIE Model : إجراء تنظيمي يهدف إلى خلق أسلوب تدريبي يتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

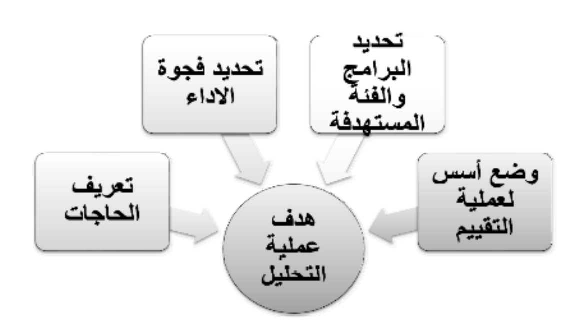


ADDIE يتكون من خمس مراحل

- التحليل Analysis
- التصميم Design
- التطوير Development
- التطبيق Implementation
- التقييم Evaluation

1. التحليل:

يجب على مسؤول التدريب في المنظمة، مقارنه الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه، لتحديد حجم الفجوة التي يتوجب معالجتها أو سدها بالتدريب، وتحديد أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، ونمط ذكائه، ودرجة كفاءته، عن طريق التدريب لتحديد أسرع وأوفر طريقة لسد الفجوة المعرفية والمهارية و**للتأكد من أن التدريب هو الحل.**



للتأكد من تنفيذ التدريب في التوقيت الملائم، يجب أن يتم التركيز على المشاكل ذات الأولوية، وذلك عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية، عبر استخدام أنواع التحليل الثلاثة:

- تحليل المنظمة: دراسة البيئة المؤسسية والاستراتيجيات والموارد الخاصة بالمنظمة، لتحديد المجالات الواجب التركيز عليها في التدريب.

على سبيل المثال:

- تتطلب عمليات الدمج من الموظفين لعب ادوارٍ جديدة والتكيف مع ثقافات جديدة، وطرق حديثة لممارسة الأعمال.
- كما تؤثر عوامل أخرى كالتغيير التكنولوجي، والعولمة، وإعادة الهندسة، وإدارة الجودة في طريقة تنفيذ العمل، وأنواع المهارات المطلوبة.

Examines KSAs needed

- **تحليل المهام:** مراجعة المواصفات والخاصيات الوظيفية لتحديد النشاطات التي تنطوي عليها وظيفة محددة، والمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للاضطلاع بها.

وتكمن الخطوة الأولى في تعداد كافة المهام والواجبات التي تنطوي عليها الوظيفة.

أما الخطوة الثانية فتقوم على تعداد الخطوات التي يقوم بها الموظف لاستكمال كل مهمة، وحالما يتم فهم الوظيفة بالكامل، يمكن تحديد نوع الأداء المطلوب إضافة إلى المهارات والمعرفة الضرورية للأداء.

ويمكن تحديد أنواع المهارات، والمعرفة الخاصة بالأداء التي من خلال مراقبة شاغلي الوظيفة المتميزين، وطرح الأسئلة عليهم ومن خلال مراجعة الوصف الوظيفي.

What must be done to perform job effectively?

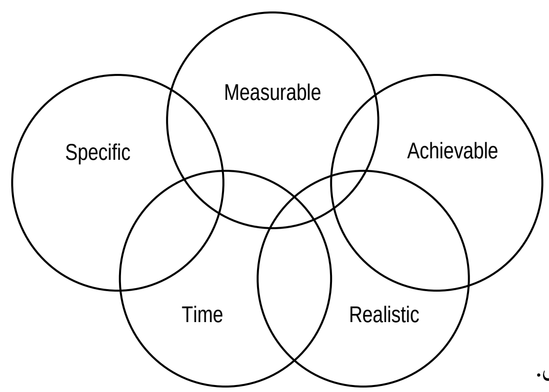
- **تحليل الأشخاص**: وتتضمن تحديد الموظف الذي يحتاج إلى التدريب، وتكمن أهمية هذا التحليل فيما يلي:

1. يساعد التحليل المعمق المنظمات على تحاشي خطأ إخضاع جميع الموظفين للتدريب، حيث لا يحتاجه البعض منهم.
2. يساعد تحليل الأشخاص المدراء على تحديد ما يمكن أن يفعله المتدربون حين يخضعون للتدريب، كي يتم تصميم البرامج بشكل يشدَّد فيه على المجالات التي يعانون فيها نقصاً أو ضعفاً.

Focus on individual employees and how they perform.

2. التصميم :

- تحديد الأهداف التدريبية المراد تحقيقها، بما يتواءم مع أهداف المنظمة، يجب أن تكون الأهداف SMART



- تحديد الفئة المستهدفة.
- اختيار الأسلوب أو التصميم التدريبي الأمثل.

3.التطوير

1. تحضير المادة التدريبية.
2. تحديد الأساليب والوسائل التدريبية والتوضيحية المنوي استخدامها
3. تحديد نوع التدريب المراد تفعيله في البرنامج (تدريب صفي، دراسة عن بعد، دراسة ذاتية، تدريب في موقع الوظيفة، تدريب مختلط Blended)

* العوامل التي تحكم الشكل النهائي الذي يظهر به التدريب

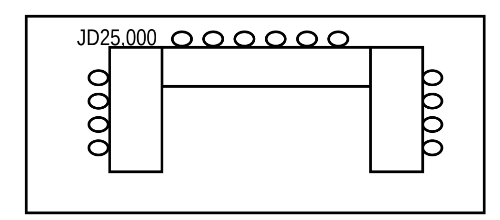
1. الميزانية المخصصة للتدريب.
2. الوقت المحدد.
3. الفئة المستهدفة.

4. التطبيق: (أكثر مرحلة ملموسة في عملية التدريب)

- مراجعة المادة التدريبية
- جدولة البرنامج (بداية البرنامج ونهايته، عدد الساعات، الاستراحات)
- الحصول على الدعم من الجهات المعنية.
- التأكد من مكان انعقاد البرنامج، ووضعية وترتيبات الجلوس:

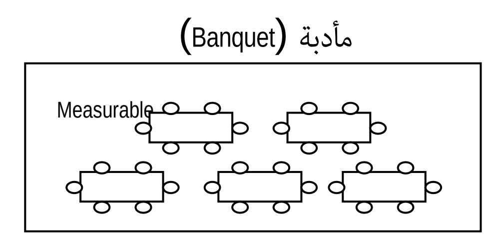
* المجموعات الصغيرة المتفاعلة

U Shape



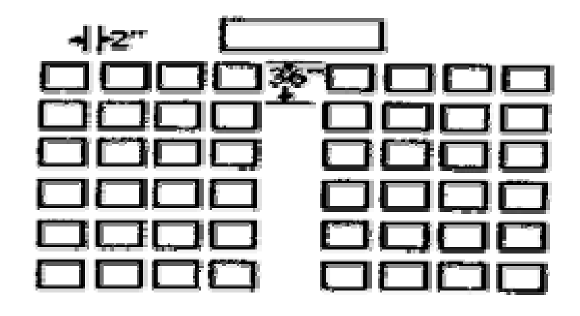
* المجموعات الكبيرة :

مأدبة (Banquet)



* المحاضرات (تفاعل قليل)

مسرح (Theater)



*مجموعات كبيرة، وخاصة برامج الحاسوب

إشارة الرتبة **Chevron**



5. التقييم:

تقييم فاعلية التدريب لبناء الثقة في أداء الموارد البشرية وقدرتها على إحداث تغيـيرات ملموسـة على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي باستخدام التدريب.

إن انتهاء البرنامج التدريبي، يمثل بداية مرحلة قطف الثمار، وحصول المنظمة على عائـد الاسـتثمار، وإن الكثير من المنظمات لا تولي موضوع تقييم العملية التدريبية اهتماماً كافياً، وتعتقـد أن دورهـا انتهـى باختتام البرنامج التدريبي، وعودة الموظفين إلى مواقعهم الوظيفيـة، غـير مـدركين أن التـدريب بحـد ذاتـه وسيلة لتحقيق الأهداف، وليس هدفاً بحد ذاته.

ومن أشهر النظريات المعروفة، في مجـال تقيـيم التـدريب نمـوذج المسـتويات الأربعـة للبروفيسـور (دونالد كير كباتريك) الذي قام بنشره عام 1959، عـبر سلسـلة مـن المقـالات نشرهـا في الولايـات المتحـدة الأمريكية، وتم جمعها في كتاب نشرته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) عام 1975.

يقوم نموذج كيركباتريك للتقييم على قياس المستويات الأربعة التالية

- رد فعل المتدربين Reaction: قياس نتائج تقييم المتدربين الأولي للبرنامج والمتدرب.
- التعلم Learning: قياس مقدار المعرفة والقدرات والمهارات المكتسبة.
- السلوك Behavior: قياس مدى التحسن الملموس الذي طرأ على السلوك والقدرات والتطبيق.
- النتائج Results: قياس الآثار المترتبة على تطور أداء المتدرب، والتي تنعكس على بيئة العمل.

المستويات الأربعـة معتمـدة لتقيـيم فاعليـة الـبرامج التدريبيـة، علـماً بـأن تطبيقهـا يـزداد تعقيـداً وتكلفة، خلال عملية الانتقال عبر مستويات القياس الأربعة.

مستويات كيركباتريك الأربعة لتقييم التدريب

المستوى	نوع التقييم	وصف وخصائص التقيم	أساليب التقييم	ميزات هذا المستوى
1	رد فعل المتدربين يتم من خلال قياس نتائج تقييم المتدربين الأولي للبرنامج والمتدرب.	يتم تقييم رد الفعل من خلال قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب واسلوبه بمعنى تقييمهم الأولي للبرنامج و تجربة التعلم التي خاضوها.	- استمارات تغذية راجعة - ردود افعال شفهية - استبيانات بعد التدريب	1.عملية سريعة وسهلة التطبيق 2.وغير مكلفة.
2	التعلم يتم من خلال قياس مقدار المعرفة و القدرات والمهارات المكتسبة.	يقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون في البرنامج التدريبي وقياس الزيادة في المعرفة والمهارات قبل وبعد البرنامج	1. التقييم أو الاختبارات قبل وبعد البرنامج التدريبي. 2. استخدام المقابلات والملاحظات	1.عملية سريعة وخاصةً للمهارات القابلة للتحديد كمياً. 2.سهلة التطبيق .
3	السلوك يتم من خلال قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمتدربين	يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم وقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل	يتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب عن طريق قيام المسؤولون المباشرون بتقييم التغيرات التي طرأت على سلوك الموظف وخطط العمل التي أنجزها بعد فترة زمنية معينة (3أشهر تقريباً) بالاضافة إلى الملاحظات والمقابلات على امتداد فترة زمنية معينة من أجل تقييم التغيير و جدواه.	يتم القياس في هذا المستوى استناداً الى ملاحظات المدراء المعنيين.
4	النتائج قياس الآثار المترتبة على تطور أداء المتدرب والتي تنعكس على بيئة العمل.	يتم في هذا المستوى قياس مدى التأثير الذي أحدثه المتدرب باستخدام ما تعلمه وما اكتسبه من مهارات على العمل أو البيئة .	يتم القياس من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة و التقارير المقدمة	عملية صعبة القياس خاصة على مستوى المنظمة كما أنها تتطلب إجراءات شاملة لكافة العمليات في المنظمة بالاضافة إلى تقنية متقدمة.

رابعاً: قياس العائد على الاستثمار

- بعد قيام كيركباتريك بوضع هذا النموذج لقياس فاعلية التدريب، أشار عدد من المفكرين ومن ضمنهم (Jack Phillip) إلى احتمالية وجود مستوى خامس يسمى العائد على الاستثمار (ROI) وهذا المستوى يمكن تضمينه في المستوى الرابع لنموذج كيركباتريك، الذي يشير إلى قياس الآثار المترتبة على تطور أداء المتدرب على مستوى المنظمة و بيئة العمل .
- معادلة احتساب العائد على الاستثمار :

$$\text{العائد على الإستثمار في التدريب} = \frac{\text{مجموع الفوائد}}{\text{مجموع التكاليف}} \times 100\%$$



- محاولة قياس العائد على الاستثمار قضية خلافية، ومهمة صعبة، في ظل المعايير المطلقة، والنتائج التي يصعب احتسابها مالياً وكمياً.
- يعدُّ احتساب العائد على الاستثمار بقياس المنافع المتحققة من التدريب مسألة شائكة، ولكننا نستطيع طرح العديد من التساؤلات حول المنافع المتحققة لاحتساب العائد المتحقق من الاستثمار في التدريب:

1.هل تحسنت معنويات الموظفين؟.

2.هل انخفضت مستويات الضغط، التي يعاني منها الموظفون؟

3.هل انخفض معدل الدوران الوظيفي؟.

4.هل تحسنت إدارة الموظفين لوقتهم خلال ساعات الدوام؟.

5.هل أصبح الكادر الوظيفي مؤهلاً للقيام بالمهام المطلوبة بمستوى متميز؟.

- الإجابة على جميع التساؤلات المذكورة أعلاه تعدُّ قياساً للعائد على الاستثمار، ولكن ربط هذه التغييرات الايجابية بسبب واحد مثل التدريب يعدُّ أمراً مستحيلاً في الغالب.
- عند الغياب المطلق للبيانات الكمية، يجب إيجاد مصدر آخر يزوّد المعنيين بمعلومات وبيانات مفيدة كمؤشرات تصورية، على سبيل المثال:
- بعد إيفاد الموظفين في برنامج لتطوير المهارات التسويقية، فإن زيادة المبيعات مؤشر لنجاح البرنامج التدريبي.
- بعد تنفيذ برنامج مكثف في التطوير الإداري، فإن زيادة الترقيات الوظيفية، ستكون مؤشراً لنجاح البرنامج وعائداً ممكن القياس.
- إن المشاكل في عملية تقييم العائد على الاستثمار أكثر تحدياً في منظمات القطاع العام، والمؤسسات غير الربحية، والدوائر الحكومية والمؤسسات التطوعية، حيث يكون قياس العائد على الاستثمار في هذه البيئة صعباً جداً وأحياناً تعجيزياً، وبناءً عليه تستخدم هذه المنظمات التقريبات العامة وبعض المقارنات والتقارير دون قياس العائد على الاستثمار حسابياً.

مدرج أدناه أمثلةً على بعض المؤشرات الدالة على العائد على الاستثمار بشكل غير مباشر:

أداة القياس	آلية الاحتساب
نسبة مصاريف التدريب السنوية من مجموع الرواتب السنوية	مصاريف التدريب السنوية/مجموع الرواتب السنوية
معدل كلفة تدريب الموظف خلال العام	مصاريف التدريب/عدد الموظفين الذين تم تدريبهم خلال العام
معدل ساعات التدريب للموظف الواحد	مجموع ساعات التدريب التي تم تنفيذها خلال العام/عدد الموظفين الذين تم تدريبهم خلال العام
نسبة الموظفين الذين تم تدريبهم خلال العام	عدد الموظفين الذين تم تدريبهم خلال العام /عدد الموظفين الكلي في المنظمة

خامساً: مدخلات الخطة السنوية للتدريب:

تقوم إدارة التدريب بإعداد خطة سنوية للتدريب بما يتناسب مع الاحتياجات

التدريبية للمنظمة، التي يمكن تحديد الملامح الرئيسية لها من خلال المدخلات التالية:

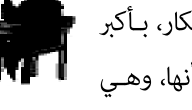
1. نتائج قياس وتقييم أداء الموظفين.
2. الجدارات الوظيفية (Competencies) المطلوبة لتنفيذ الوظيفة بالشكل الأمثل، والتي تكون مشتقةً من رؤية المنظمة، ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
3. الخطط الإستراتيجية للمنظمة، والتي تشمل أساليب العمل الجديدة، المراد إدخالها للمنظمة، والتطور التكنولوجي المنوي إحداثه، والآلات الفنية المراد إدخالها للمنظمة.
4. نتائج تحليل وتوصيف الوظائف.
5. توزيع الاستقصاءات على المدراء والموظفين لتحديد التدريب المطلوب.
6. التاريخ التدريبي السابق للموظف.

يجب ان تستند إدارة الموارد البشرية إلى قاعدة بيانات تقوم ببنائها حول الاحتياجات التدريبية الشاملة في ضوء رؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية والاحتياجات التدريبية الفردية، وتحقيق التوازن فيما بينهما، بما يخدم مصلحة المنظمة.

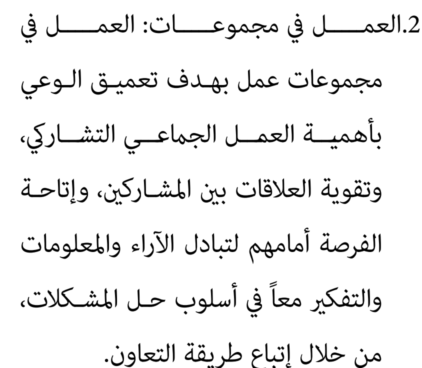
سادساً: الخطوات العملية لوضع وتنفيذ الخطة السنوية للتدريب

- اتخاذ الإجراءات المتعلقة بإعداد الخطة السنوية وتجهيز المدخلات المتعلقة بذلك في نهاية العام.
- بعد الانتهاء من وضع المدخلات الرئيسية، يتم تفريغ كافة البيانات في جدول واحد ويتم مناقشة التفاصيل، وتحديد الأولويات بالتنسيق ما بين مسؤول التدريب ومدراء الدوائر ومدراء الوحدات الإدارية، حسب الموازنة المخصصة للتدريب.
- تخصيص عدد محدد من الساعات التدريبية لتغطية احتياجات الموظف خلال العام عملاً بالممارسات الفضلى في هذا المجال.
- اعداد قائمة مختصرة بأسماء الموظفين والاحتياجات التدريبية النهائية.
- دراسة الاحتياجات لتحديد ما يمكن تغطيته عن طريق البرامج الداخلية، والتي تعقد خصيصاً لموظفي المنظمة بما يتواءم مع احتياجاتهم.
- مخاطبة المراكز التدريبية المحلية، والدولية لتغطية هذه الاحتياجات، وبما يتناسب مع الموازنة المخصصة لذلك.

سابعاً: أساليب التدريب



1. العصف الذهني: أو كما يسمى إثارة عقول المشاركين حول موضوع معين، واستنباط الأفكار المهمة، وتعد من أبسط، وأكثر الطرق فاعلية، فهي تمتاز بقدرتها على تجميع وتوليد الأفكار، بأكبر قدر ممكن، وبأقل وقت، وتسهل عملية اتخاذ القرار بشأنها، وهي وسيلة لتبادل الأفكار والخبرات والمشاعر، وتوسيع الآفاق حول موضوع ما.





2.العمل في مجموعات: العمل في مجموعات عمل بهدف تعميق الوعي بأهمية العمل الجماعي التشاركي، وتقوية العلاقات بين المشاركين، وإتاحة الفرصة أمامهم لتبادل الآراء والمعلومات والتفكير معاً في أسلوب حل المشكلات، من خلال إتباع طريقة التعاون.



3.لعب الأدوار: يعد أسلوب لعب الأدوار من الأساليب الحديثة، لتمكين المشاركين من تفهم الواقع الاجتماعي، وطبيعته والشخصيات الموجودة في المجتمع، وهو أسلوب فعال بهدف تحديد وإدراك اتجاهات وقيم الأفراد في المجتمع.



4.أفلام قصيرة: عرض افلام قصيرة ذات علاقة بالموضوع وطرح أسئلة متعلقة بمادة الفيلم.



5. القصـة: مـن أكـثر الأسـاليب العمليـــة التدريبيـــة ذات الفاعلية سواء على مستوى الكبار أو الصغار، وتعد من الأســاليب التـــي تحقـــق نجاحاً كبيراً، إذا استخدمت بأسلوب صحيح.

6.الألعــاب والمســابقات: يــتم استخدام هذه الطريقة بهـدف كسر الجمـود بـين المشـاركين، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، وتفعيـل دور كـل مشـارك بالإضافة إلى ربـط الـتمارين والألعـاب بالمواضـيع المطروحـة، ومناقشـتها بشـكل كبـير، وهـذا يعـد أحـد أسـاليب التعلـيم التفاعلي والترفيهي.



ثامناَ: أنماط/ أشكال التعليم (التدريب)

1.بصري

2. سمعي

3.حركي

THE LEARNING CHANNELS

VISUAL SEE IT.

AUDITORY HEAR IT. SAY IT.

KINESTHETIC DO IT.

تاسعاً: كيف نتعلم ؟ ماذا نتذكر ؟

نـحـن نتعلم
1%من خلال التذوق
1.5%من خلال اللمس
3.5% من خلال الشم
10% من خلال السمع
83% من خلال الرؤية

نـحـن نتذكر
10% مما نقرأ
20% مما نسمع
30% مما نرى
80% مما نرى ونسمع معاً
80%ممانقول
90% مما نقول عن أفعالنا

عاشراً: بدائل التدريب

هدف إدارة التدريب اكتشاف أسرع وأوفر طريقة لسد الفجوة المعرفية والمهاريـة، إذ أن الحـل في أحيان كثيرة لا يكون عن طريق التدريب.

* لا يمكن للتدريب سدَّ الفجوة المهارية التي تنجم عن:

- تدني في الروح المعنوية، أو الاتجاه السلوكي.
- سوء السياسات والإجراءات.
- مشكلات الأجهزة والمعدات.
- انعدام الحوافز.

* فيما يلي بدائل للتدريب، من أجل سد فجوة المهارة:

- تغيير معايير التوظيف والترقي، لتعكس متطلبات جديدة للمهارات.

- تقديم رواتب عالية لبعض الوظائف، لجذب موظفين مؤهلين للوظيفة.
- وضع برامج لإعداد الصفوف الثانية لكل وظيفة.
- تصميم برامج للتعلم الوظيفي.
- تطبيق نظام التدوير الوظيفي لكسب خبرات عملية.
- إظهار التقدير ومكافأة العاملين الأكفياء كمرشدين.
- تصميم خطط تنمية فردية للموظفين ذوي الأداء غير المرضي.
- تكليف بعض الموظفين ذوي الخبرة بحل المشكلات المتخصصة.
- وضع قائمة ثابتة بالموظفين ذوي المهارات المتخصصة في التدريب الذين يمكنهم تقديم مساعدات فردية.
- عقد اجتماعات للموظفين من اختصاصات متعددة ليتبادلوا خبراتهم مع بعض.
- تخصيص وقت في الاجتماعات للموظفين ليمارسوا العصف الذهني، بخصوص المشكلات وسبل التعاون.
- دفع تكاليف الكتب وشرائط الفيديو للموظفين الذين اشتروها، ولها صلة بوظائفهم.

* يكون التدريب قطعاً غير فعال ومكلف، إذا نفذ:

- لمجموعات كبيرة من الناس، من أجل تصحيح سلوكيات عدد قليل منهم.
- من أجل حفز الموظفين وإلهامهم. إن الممارسات الإدارية الجيدة واستراتيجيات الرواتب والبدلات المفيدة يمكنها فعل ذلك.
- من أجل تصحيح أخطاء رئيسية في التوظيف.
- لحل مشكلات الانضباط, هذه المشكلات تحل على أساس فردي.
- لخفض الدوران الوظيفي والغياب عن العمل. إن مناخ العمل هو الأساس هنا.

حادي عشر : برنامج توجيه وتعريف الموظف الجديد

New Employee Orientation

التعريف والتوجيه الفعال للموظفين الجدد، في المنظمة لدى استلامهم مـواقعهم الوظيفيـة، يشـكل أساساً متيناً لعملية تحقيق النجاح وتعزيز علاقات العمل لاحقاً.

إذ أن المواجهة الأولى بين الموظف والمنظمة تخلق لديه انطباعاً إيجابياً عـن المنظمـة

بشكل عام وعن طبيعة العمل، و تعدُّ الأيام الأولى في عمره الوظيفي البوابة التي يدخل عبرها إلى عالم العمل الجديد.

إن الوقت المستهلك في عملية التخطيط للأيام أو الاسابيع الأولى للموظف الجديد سيزيد بشكل كبير الفرصة لحياة عملية ناجحة، لهذا الموظف.

التوجيه والتدريب الفعال يجب أن:

- يعطى فهماً واضحاً لثقافة المنظمة: قيمها، رؤيتها، رسالتها.
- يساعد على كسر الحاجز وإذابة الجليد.
- يساعد الموظف على فهم دوره، وأهمية هذا الدور في المنظمة.
- يساعد الموظف الجديد على تحقيق أهدافه الموضوعة لاحقاً، واختصار فترة التعلم.
- يساعد الموظف الجديد على تطوير بيئة عمل إيجابية وعلاقات عمل ناجحة عن طريق تشكيل أساساً للمعرفة عن المنظمة، أهدافها، سياستها، إجراءاتها، وهيكلها التنظيمي ومهامها الرئيسية.

اجراءات التوجية والتعريف

أولاً: قبل وصول الموظف.

إجراء تدريب الموظفين الجدد يبدأ قبل مباشرة الموظف لعمله، كما أن عملية التخطيط لوصول الموظف الجديد ستمنح الفرصة لاستثمار الوقت خلال اليوم الأول بشكل فعال ومنتج.

لذا، وقبل مباشرة الموظف لعمله يجب:

1. إعلام جميع العاملين في المنظمة عن قدوم موظف جديد، في تاريخ محدد، وبيان وظيفته، والطلب من أعضاء الكادر الوظيفي الترحيب به، وتشجيعه، وتقديم الدعم اللازم له.
2. تحضير مهام ممتعة للموظف في أول أيامه.
3. تجهيز نسخة من بطاقة الوصف الوظيفي، معايير تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي للمنظمة وللدائرة، تعليمات الموارد البشرية، تعليمات الدوام والاجازات والمغادرات.
4. ادراج اسم الموظف الجديد لدى برنامج توجيه الموظفين الجدد المنظم من خلال دائرة التدريب في المنظمة.

5.التأكد من أن موقع العمل متوفراً، ولائقاً ومجهزاً بكافة المعدات اللازمة.

6.التأكد من وجود نسخة من السياسات المعتمدة لشؤون الموظفين ونسخة من العقد.

7.توفير معلومات كافية عن المنافع والتعويضات.

8.تحديد أحد اعضاء فريق العمل كرفيق ملازم للموظف الجديد خلال الأسبوع الاول.

9.تجهيز قائمة عن المسؤولين والموظفين الذين يتوجب الإلتقاء بهم، وفهم طبيعة أعمالهم ومدى ارتباطها بعمله.

10.تجهيز بطاقةالدوام، بطاقة موقف السيارات و بطاقة دخول المبنى .

11.وضع مسودة لخطة تدريبية للموظف خلال الأشهر الأولى لعمله .

ثانياً: اليوم الأول في الوظيفة

الموظف في يومه الأول يكون قلقا ومتوتراً، لذا يجب العمل على خلق بيئة مريحة، وعدم إرهاقه بكم كبير من المعلومات، إذ أن عملية التدريب هي إجراء مستمر، وسيكون هناك متسعٌ من الوقت لمنح الموظف جميع المعلومات الضرورية لعمله لاحقاً.

في اليوم الأول يجب القيام بما يلي:

1. الترحيب بالموظف بحرارة والتقليل من التوتر الذي من الممكن أن يشعر به .
2. مناقشة الخطة المعدة لليوم الأول مع الموظف.
3. القيام بتعريف الموظف الى أعضاء الفريق الآخرين.
4. توصيل الموظف الجديد إلى مكتبة.
5. مراجعة بطاقة الوصف الوظيفي، والهيكل التنظيمي مع الموظف.
6. شرح النظام المعمول به في المنظمة لتأمين المواصلات واستخدام الهاتف، الفاكس، الانترنت، البريد الإلكتروني.
7. تسليم الموظف نسخة من حزمة المنافع والتعويضات المعمول بها في المنظمة ومناقشة أية تساؤلات يطرحها.
8. التأكد من قيام الموظف بتعبئة كافة أوراق التوظيف والنماذج المعتمدة.
9. شرح السياسة المعتمدة لفترة التجربة وآلية التقييم في نهاية فترة التجربة، وآلية التقييم المعتمدة لاحقاً.

ثالثاً: المقابلات التكميلية

خلال الأسابيع الأولى يجب تنظيم جدول للمقابلات مع الموظف الجديد لمناقشة الأمور التالية:

1.الانطباع الشامل للموظف عن الدائرة والمشاكل والاهتمامات بشكل عام.

2.مناقشة الهيكل التنظيمي، والترابط، والتكامل بين الدوائر بشكل عام، والدائرة التي يعمل فيها بشكل خاص.

3.مناقشة الرؤية وكيف تعمل الدائرة المعنية من خلال تحقيق أهدافها المناطة إليها على دعم رسالة المنظمة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

4.شرح خطة التقييم ومناقشة آلية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في قياس النمو والتطور الوظيفي.

5.مراجعة قواعد العمل في الدائرة المعنية ودليل الحضور واجراءات الالتزام بالدوام.

6.شرح واجبات الموظف والتزاماته بخصوص إساءة استخدام الموارد، والتبعات القانونية المترتبة عليه.

7.مناقشة الارشادات المتبعة للمحافظة على الأمن:إغلاق الأبواب والمكاتب ...الخ.

8.مراجعة سياسات المنظمة والدائرة المعنية المعتمدة في مجال الأمان في مقر العمل وتقييم الاجراءات المعتمدة والارشادات الواجب إتباعها في حالات الطوارىء.

9.مناقشة الخطة التدريبية للموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أية تغييرات مقترحة من قبل الموظف، وتطبيق المقترحات المتفق عليها ما بين المدير والموظف.

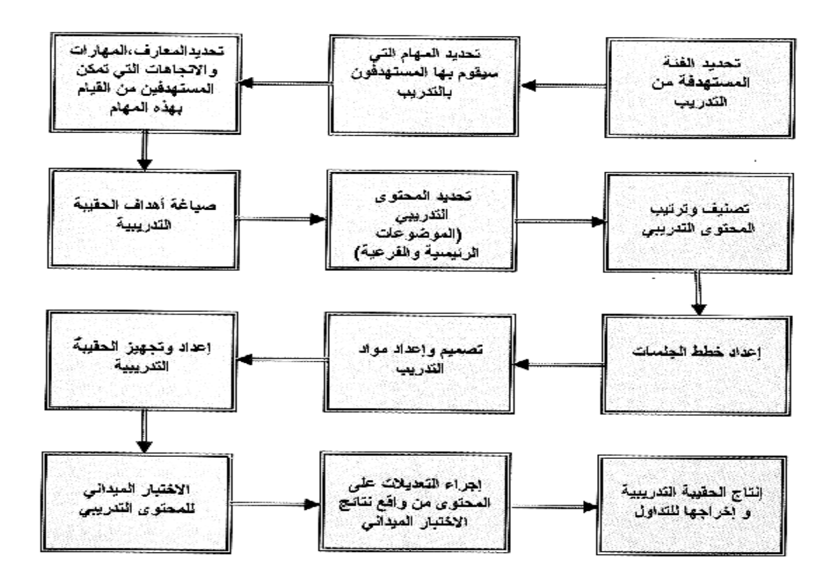
* تنفيذاً لكل ما ورد سابقاً يجب على المشرف وضع قائمة تفقد CHECK LIST، وذلك لضمان تنفيذ البرنامج التوجيهي " التعريفي " للموظف الجديد حسبما ذكر آنفاً.

ثاني عشر:الحقيبة التدريبية

تعريفها: مجموعة من الخبرات التدريبية التي يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية منظمة ومنسقة، تستخدم كوسيط للتدريب من قبل المدرب لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف تمت صياغتها بدقه.

وتشتمل الحقيبة التدريبية، على عروض تقديمية، ورسومات توضيحية، وأدوات مساعدة، وأساليب تدريبية، تمّ إعدادها وتجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب، والخبرات العملية الميدانية.

خطوات إعداد الحقائب التدريبية



معايير تقييم الحقائب التدريبية

- يجب أن تكون الحقيبة التدريبية المستخدمة مستوفية لعدد من المعايير التي يفرضها الواقع التدريبي.
- يمكن تصنيف المعايير بين ما هو متعلق بالمحتوى، وما هو متعلق بالشكل، والإخراج، ومكمل لجودة الحقيبة التدريبية.

التسلسل	عنصر التقييم	الدرجة
1	وجود أهداف عامه للحقيبة التدريبية	
2	وجود أهداف فرعية لموضوعات الحقيبة التدريبية	

التسلسل	عنصر التقييم	الدرجة
3	وجود قائمة محتويات لعناصر الحقيبة	
4	وجود جدول للتوزيع الزمني لموضوعات الحقيبة	
5	تقسيم الموضوعات بشكل علمي مناسب	
6	وضوح الموضوع	
7	تكامل الموضوع علميا)شمولية العرض)	
8	اكتمال الدعم العلمي النظري للموضوع	
9	توزيع الموضوع بشكل مناسب على الوقت المتاح	
10	عرض الافكار بوضوح	
11	توفر ارشادات كافيه للمدرب	
12	توفر إرشادات كافيه للمتدرب	
13	حداثة الطرح والاستشهاد	
14	طرح أمثله عمليه	
15	وجود حالات دراسية	
16	تقديم نماذج علميه	
17	إعطاء تمارين تطبيقيه	
18	استخدام الاشكال التوضيحية	
20	سلامة لغة الحقيبة ووضوحها وسهولتها	
21	التميز في التصميم والشكل	
22	مستوى ملف الحقيبة ,المادة العلمية من حيث التغليف/التجليد	
23	تحقيق الحقيبة لأهداف الدورة	
24	التناسب مع المعايير العالمية	
25	وجود قائمة بالمراجع العلمية للحقيبة	

الفصل السابع: تقييم الأداء



Performance Evaluation

الفصل السابع

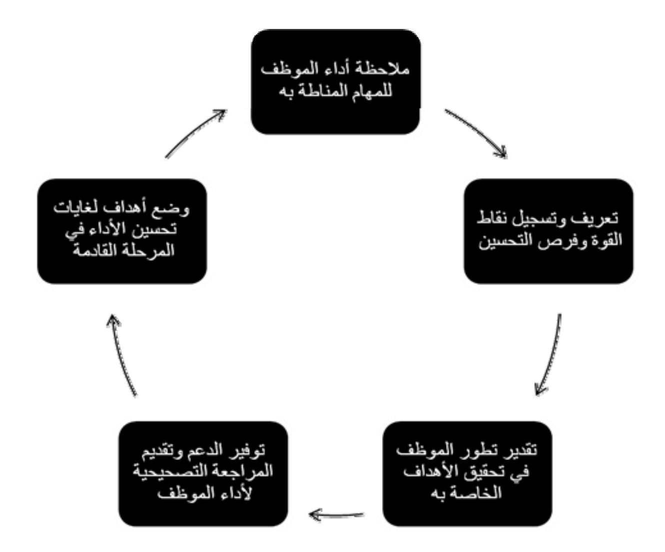
تقييم الأداء **Performance Evaluation**

أولاً: تقييم الاداء....مفهومه

أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً،ونوعيّاً)، خلال مدة محـددة سابقة؛ لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.

الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة، وحاجات المـوظفين وصـولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها.

الإطار العام لتقييم الأداء الفردي من قبل المسؤول المباشر :



الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الاساسي لعملية تقييم الأداء:

1. أداة رقابية: حيث يتبين في نهاية الفترة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. أداة توجيه وتقويم: تحديد مواطن الضعف، والقوة، وتوجيه الموظف على هذا الأساس.
3. أداة تحفيزية: بناءً على نتائج التقييم، يتم منح الموظف زيادة سنوية، حوافز مادية ومعنوية، ترفيع، وغيرها مما يندرج تحت بند التحفيز.
4. أداة تخطيطية: تحدد أهداف الموظف المستقبلية، في بداية الفترة التقييمية، وتحديد احتياجاته التدريبية، وبناءً عليه تستطيع المنظمة تحديد الاحتياجات اللازمة، من القوى العاملة لتنفيذ الأهداف المخططة.
5. وسيلة لتفعيل دور الموظف في العملية الإنتاجية: يعد التقييم وسيلة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال التحفيز، وبناءً على نتائج التقييم يتم إعادة توزيع الموظفين أو الإستغناء عن المتقاعسين منهم، بالإضافة إلى ضبط تكاليف الموارد البشرية.

ثانيا : جوانب تقييم الأداء

يتكون تقييم الأداء الوظيفي من جانبين:

أولاً: مدى تحقيق الأهداف المحددة للموظف، والتي يتم وضعها من قبل الموظف والرئيس المباشر إنبثاقاً من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: السلوك والصفات الوظيفية. يتم منح كل جانب من جوانب التقييم نسبة من علامة التقييم، حسب المستويات الوظيفية، على النحو التالي:

التسلسل	مستوى الوظائف	الأهداف	السلوك والصفات الوظيفية
1	وظائف الإدارة العليا	90%	%10
2	وظائف الإدارة الوسطى	%75	%25
3	الوظائف التخصصية	%65	%35
4	الوظائف المساعدة	%50	%50
5	الوظائف المساندة	%0	%100

يتم تقييم الأداء عن فترة زمنية سابقة، كما يتم تحديد أهداف الموظف المستقبلية، عن الفترة الزمنية القادمة، بالاتفاق ما بين الموظف والرئيس المباشر في بداية الفترة التقييمية.

يقوم المسؤول المباشر، وبناءً على الأهداف المستقبلية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

ثالثاً: نموذج مقترح لتقييم أداء الموظفين (نموذج 8)

القسم الأول (يتم تعبئته من قبل دائرة الموارد البشرية)

اسم الموظف: رقم الموظف: التاريخ :

المسمى الوظيفي: الدرجة:

اسم المقيم: المسمى الوظيفي للمقيم:

نوع التقييم: فترة التقييم :

توقيع المقيم : التاريخ :

توقيع الموظف : التاريخ :

المصادقة على نتيجة التقييم : التاريخ :

القسم الثاني : إنجاز الاهداف (ما الذي تم إنجازه)

الرقم	الأهداف/المهام	مؤشرات الأداء	وزن الهدف (الأهمية النسبية)	تقييم الإنجاز	ملاحظات

القسم الثالث: تقييم المهارات والصفات الوظيفية (يُعبأ من قبل المسؤول المباشر)

الرقم	عناصر التقييم	التقييم

القسم الرابع: أهداف الموظف المستقبلية

الرقم	الأهداف/المهام	مؤشرات الأداء	وزن الهدف (الأهمية النسبية)	تقييم الإنجاز	ملاحظات

القسم الخامس : الاحتياجات التدريبية

الرقم	اسم الدورة	درجة الأولوية	تاريخ الدورة	مكان الدورة	رقم الدورة

احتياجات أخرى:

....

....

....

....

....

رابعاً: إرشادات لمقابلة تقييم الأداء

- صِفْ السلوك الوظيفي، ولا تُصدر أحكاماً.
- تحلَّ بروح التعاون، والمساعدة.
- ضعْ نفسك مكان الموظف.
- اصغِ بانتباه إلى الموظف.
- عندما تتحدث، أعطِ أمثلة واضحة، واذكر الحقائق فقط.

خامساً: التقييم الوارد من 360 درجة **Degree Feed back 360**

يمثل نظام التغذية العكسية (Degree360) المتكامل تحولاً جذرياً لعملية قياس الأداء، سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة، ويمكن تشبيه هذا النظام بالمرايا، التي تكشف كل المعلومات، من كل الزوايا، حيث يمهد السبيل لمعرفة كل المعلومات الممكنة عن مستوى الأداء.

من أهم مزايا هذا النظام اعتماد عدة مصادر لغايات التقييم، حيث لا تكون عملية التقييم مقتصرة على الرؤساء فقط، بل تنسحب على جميع المعنيين، ويساعد هذا النظام على رفع الروح المعنوية، وزيادة درجة الحرفية، في أداء المهام.

يلقي هذا النظام الضوء على المهارات والسلوك المرغوب، من قبل المنظمة، لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وممارسة القيم، كما يساعد كل شخص في المنظمة، على فهم نقاط القوة والضعف لديه، ويعمل على تنمية نقاط القوة وتمتين القوي منها، والحد من تأثير

الضعيف منها، ويسهم في تحديد الجوانب التي يجب تغطيتها، في مجال التطوير المهني أو الوظيفي.

ظهر هذا النظام الى حيز الوجود في عالم الادارة في عام 1980، بعد البدء بعملية تفويض الموظفين وتمكينهم. ومن أشهر المنظمات التي طبقت هذا النظام بنجاح هي شركة موتورولا، وشركة جنرال الكترك.

مصادر تقييم الأداء الوارد من 360درجة :

1- الرؤساء

2- الزملاء

3- المرؤوسين

4- العملاء

أبعاد الأداء التي يمكن لمصادر التقييم المختلفة ملاحظتها

أبعاد الأداء	المرؤوسون	الزملاء	الرؤساء	العملاء
مهارات إدارية			*	
مهارات قيادية	*			
مهارات اتصال	*	*		*
مهارات اتخاذ القرار		*	*	
مهارات فنية		*	*	*
الحافز الذاتي		*	*	*
مهارات التعامل مع العملاء				*

من أهم الأسباب الداعية لاستخدام هذا النوع من التقييم

1- تحول المنظمات من التنظيم الهرمي الى التنظيم الأفقي، فالاتصالات تسير في اتجاهين، بدلاً من اتجاه واحد، حيث يمكن بذلك استقصاء أراء المرؤوسين والزملاء.

2- اتساع نطاق الإدارات، وعدد الموظفين العاملين تحت لوائها:

بالنسبة للتنظيمات القديمة كانت الإدارة مكتظة بالمديرين، الذين قد يكون الواحد منهم مشرفاً على عدد لا يتجاوز خمسة موظفين. أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف، حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من 50 موظفاً، وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالباً، وهذا يتوافق تماماً مع تحول المنظمات إلى التنظيم الأفقي.

إن هذا العدد الكبير من الموظفين، تحت رئاسة المدير، قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرءوسيه بدرجة تكفي لتقييمهم وإعطاء رأيه فيهم، مما أدى إلى ضرورة إدخال أطراف أخرى لتقييم الموظف مع رئيسه، لكي يتم تحقيق العدل، وعدم الظلم.

3- التطور التكنولوجي: كثيراً ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمتين لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة التكنولوجية، التي قد لا تتوافر للمدير، وبالتالي لا بدَّ من تقييم الموظف لزملائه، لكي يتحقق العدل؛ لأنهم الأدرى بمهارته من الناحية التكنولوجية.

4- الحاجة لاستطلاع آراء العملاء: تفضل الشركات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها، أو منتجاتها، أو خدماتها، أو القيام بعمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.

5- تحقيق العدالة ومنح الموظفين الحق في المشاركة في الإدارة: عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلاً من الاكتفاء بتقييم المدير فقط، وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

لغايات تطبيق نظام 360 درجة يجب تحديد ما يلي :

1- اختيار الأداة والإجراء المناسبين لهذه الغاية.

2- تحديد معدلات ومستويات الأداء المرغوبة.

3- تفعيل واستخدام مخرجات هذا النظام .

4- مراجعة مخرجات التغذية الراجعة، وإدارتها وصولاً لتحقيق تكامل بين هذه المخرجات ونظام تقييم الأداء بشكل عام.

أية منظمة ترغب بتطبيق هذا النظام، يجب أن تجيب على عدد من الأسئلة

1- ما هي مدى جاهزية المنظمة لتطبيق هذا النظام وتفعيل نتائجة؟.

2- من هي الجهة صاحبة المسؤولية في تطبيق هذا النظام؟.

3- من هي الفئات المستهدفه لغايات تطبيق هذا النظام؟.

4- هل سيكون تطبيق النظام بالنسبة للموضوع اختيارياً أم اجبارياً؟.

5- ما هي الأساليب والقياسات التي سيتم استخدامها؟.

6- الى أي مدى سيتم التعامل مع النتائج بسرية، وما هي المعلومات التي سيتم العمل على نشرها؟.

7- كيف سيتم التعامل مع الادعاءات المزعومة لخرق القوانين والسياسات وأخلاقيات العمل؟.

8- ما هي الإمكانات المادية والدعم المطلوب لتحقيق نجاح هذا النظام؟.

9- كيف سيتم تفعيل النتائج ومخرجات النظام في عملية التدريب والمكافآت والحوافز؟.

10- ما هو نوع التقييم الذي سيستخدم لغايات تصنيف النظام؟.

إن تحديد أنواع الاستقصاءات المستخدمة في عملية التقييم 360 درجة مسألة هامة جداً، اذ أن الاستقصاءات التي توزع على الموظفين لغايات تفعيل النظام، يجب أن تعد خصيصاً للمنظمة، بما يتواءم مع احتياجاتها وظروفها والتأكد من مدى واقعيتها وشفافيتها.

توقيتات توزيع الاستقصاءات

على القائم بعملية الاستبيان مراعاة الفترة الزمنية بين التوقيتات آخذاً بعين الاعتبار النقاط التالية:

1. التكاليف المرتفعة المرتبطة بإجراء الاستقصاءات أحياناً.
2. كثرة الاستبيانات تزعزع القيم الثقافية للمنظمة بدلاً من تثبيتها.

تجري كثير من الشركات الاستبيانات مرة واحدة سنوياً، وبعضها مرتين: أحدها لتقييم الأداء، والثانية لتطويره. ولكنَّ بعض الباحثين يرون أن زيادة عدد الاستقصاءات

إلى ثلاثة أو أربعة سنوياً تؤدي إلى تطورات كبيرة في سلوكيات العاملين، خصوصاً في المنظمات التي تملك نظام تقييم 360 درجة الكتروني بشكل كامل، ولكنها يجب ألا تتخطى هذا المعدل.

قياس فاعلية أداء الموارد البشرية **HR Metrics**

من المعروف في مجال الإدارة أن (ما لا يمكن إدارته، لا يمكن قياسه)، وهذا يطابق الواقع الفعلي، الذي يؤكد بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن التحكم بإدارته أو تطويره، بالشكل الأمثل، الذي يقود إلى تحقيق أفضل النتائج.

وتنفيذاً لهذا المفهوم فقد درجت المنظمات على وضع نشاطات دائرة الموارد البشرية في قوالب رقمية، وربط المدخلات والمخرجات بمعادلات رقمية تساعد الإدارة العليا في وضع خططها لتحقيق الأهداف المنشودة.

لقد تحولت عملية جمع وتحليل البيانات إلى أداة فعالة وملموسة النتائج، في مجال الموارد البشرية، وبالرغم من ذلك، فلا تزال عملية جمع المعلومات القيمة، ذات المغزى، واستخدام القياسات في الموارد البشرية مسألةً يكتنفها الغموض، وبحاجة إلى دراسة لبيان أهميتها، التي جعلتها من الأولويات، في عالم إدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص الفوائد التي يحققها قياس وظائف الموارد البشرية على النحو التالي:

1. تمكين العاملين في مجال الموارد البشرية من مخاطبة الإدارة العليا بلغة الأعمال، حيث تتخذ القرارات استناداً إلى حقائق ثابتة أكثر من اعتمادها على المشاعر، والتقديرات الشخصية.
2. تحول إدارة الموارد البشرية من إدارة للنتائج غير الملموسة، الى إدارة علمية ذات وزن كبير في المنظمة.
3. أصبحت القيمة المضافة إلى الموارد البشرية مرئية وواضحة وقادرة، لتمكين دورها كشريك استراتيجي، وليس مركز تكلفة ومصاريف، ولقد أثبتت الدراسات تلازماً قوياً بين استخدام القياسات، وتحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها.

4. إن اكتساب مدير الموارد البشرية القدرة على التنبؤ بـالأثر(الايجـابي أو السـلبي) الـذي يتولـد نتيجـة القياس مهم جداً، في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وللمنظمة بشكل عام.

وبناءً عليه، واستناداً إلى المنافع المتحققة من استخدام القياس، فلا بدَّ من تأسيس قاعدة للقياس، أو تجديد الإجراء الحالي المستخدم في معالجة البيانات، و جمعها، وآلية التعامل معها.

مثال على القياس:

على افتراض أنه إذا ارتفعت الروح المعنوية لفريق العمل بمقدار (5) درجـات، فـإن ذلـك يـؤدي الى ارتفاع جودة المخرجات بمقدار (6) درجات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء بمقدار (3) درجات، وهـو مـا يؤدي بدوره إلى زيادة الإيرادات بنسبة (2.5 %) عن العام الماضي.

الخطوات التسعة للحصول على قياسات موارد بشرية متميزة

1. مراجعة أهداف المنظمة. فقبـل القيـام بـأي شيء، يجـب مراجعـة الأهـداف الإسـتراتيجية للمنظمـة، والتأكد أن الإجراءات فعالة وموجهة نحو تحقيق الأهداف المنشودة وتركز على تحقيق الهدف.

2. استخدام اختبار CUP قبل تحديد القياسات المطلوبة يجب تطبيق) (Cup Testعلى المعلومـات التـي تم تجميعها.

C : هل يقدم هذا القياس مساهمة Contribution لأهداف المنظمة؟.

U : هل يزودنا هذا القياس بتصور إذا كان موارد المنظمة تحقق المنفعة المتوقعة منها Utilized.

P : هل تقدم هـذه القياسـات تقيـيم للإنتاجيـة Productivity التـي مـن الممكـن أن تقـود المنظمـة لتحقيق مكتسبات فاعلة؟.

3. تبسيط أنواع القياس: لقد تبين أن الإفراط في جمع المعلومات وقياسـها يشـكل تهديـداً لفاعليـة المـوارد البشرية أكثر من افتقادها لقياس للموارد البشرية.

إن قياس كل شيء يؤدي إلى الحصول على تقارير طويلة، يصعب على المسؤولين قراءتها، لذا يجب التركيز على الوظائف الأساسية للموارد البشرية في عملية القياس.

4. يجب تحديد أنواع القياس المطلوبة. إن أنواع القياس تصنف إلى فئات:

1-4 . تاريخية: تعطي انطباعاً عن الوضع الحالي للمنظمة.

2-4. حالية: تمثل اللقطات التي يصدر عنها إشارات تحذيرية، بأن الإجراء المستخدم خاطئ بشكل كبير.

3-4. مستقبلية: تعبر عن التوجهات المستخدمة في المستقبل لتمكين المنظمة من التخطيط للأمور الطارئة والعارضة.

وللحصول على تصور شامل، يجب أن تكون القياسات المستخدمة متضمنة للأنواع الثلاثة المذكورة آنفاً.

5.وضع المعايير Bench Marking يجب قياس الوضع الحالي، بحيث يمكن تحديد وتقييم أي تغير مستقبلي، فاذا كان الشخص صاحب العلاقة، لا يعرف نقطة البداية، فحتماً سيضل الطريق نحو تحقيق هدفه، ويمكن تحديد معايير القياس، استناداً إلى ما هو معمول به في منظمات أخرى ناجحة ومماثلة.

6. تكامل عملية جمع البيانات مع سير العمل: يجب القيام بدمج البيانات، أو إجراء تكامل وتوحيد بين هذه البيانات وأسلوب سير العمليات الداخلية المعمول بها، وتجنب إرهاق العاملين في المنظمة بأعمال إضافية لغايات القياس، والتنسيق لعملية جمع البيانات بحيث تتم آلياً بدون الحاجة إلى عمل يدوي، أو أنظمة موازية، وهذا الأمر مرتبط بنظام الموارد البشرية المحوسب المستخدم، والتقارير الصادرة عنه.

7.تحليل البيانات والمعلومات: عن طريق اجراء تحليل دقيق للبيانات والمعلومات، تصبح دائرة الموارد البشرية قادرة على تحويل البيانات الى معلومات استراتيجية ذات قيمة، ويجب التأكيد على تجنب نتائج القياس المعقدة أو المغرقة بالتفاصيل العلمية، لأنها لا تخدم الهدف ولا تحقق النتائج المطلوبة، بينما قد تكون الرسومات البيانية مع بعض الشروحات الملخصة قادرة على تحقيق الفائدة المرجوة.

8. امتلاك القدرة على التصرف: عملية جمع القياسات ستكون فاشلة، إذا كانت دائرة الموارد البشرية تفتقر إلى القدرة على التصرف، والاستجابة للتغيير السريع بناءً على

المعطيات، على سبيل المثال، اذا أظهرت القياسات بأن عملية الاحتفاظ بالموظفين تتطلب وضع نظام حوافز فعال مستند إلى تقييم الأداء، ولم تمتلك دائرة الموارد البشرية الوسائل الفاعلة للاستجابة العاجلة لمعالجة الوضع، حينها ستفقد هذه القياسات قيمتها.

9. إغلاق الدائرة بشكل كامل بالمراجعة الدورية. الممارسات الناجحة في عالم الأعمال تؤكد على أن كل الإجراءات يجب أن تكون خاضعة للمراجعة الدورية.

وبناءً عليه، يجب مراجعة مجموعة القياسات المعمول بها، بشكل دوري، كجزء لا يتجزأ من عملية مراجعة الإجراءات، بشكل عام، لضمان صلاحيتها لكافة المستجدات.

إن العديد من المنظمات التي تستخدم القياسات في مجال إدارة الموارد البشرية تقع في خطأين جسيمين:

1- تطوير استخدام قياسات موارد بشرية بشكل عشوائي، بمعنى دون وجود أساس على أرض الواقع، ضمن متطلبات وأهداف العمل.

2- تطوير قياسات جديدة وعديدة أكثر من مستوى الجدوى، أو المنفعة التي تحققها.

بدلاً من الوقوع في هذه الأخطاء، يجب تحديد القياسات المطلوبة، عن طريق الحوار بين المسؤول عن الموارد البشرية والمدير العام استناداً الى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وصولاً لاختيار القياسات الأكثر فاعلية، في قياس مدى تطور الأداء وتحقيق الأهداف، بحيث تكون هذه القياسات سهلة الفهم، ومصنفة، باعتبارها من الأولويات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا.

عملية جمع البيانات، واحتساب القياسات بشكل عشوائي عمليةٌ مكلفة، وبحاجة إلى وقت طويل، وبالتالي يجب التركيز على الأساسيات الهامة، التي لها تأثير فعلي على مستوى المنظمة.

أهم الموضوعات الأساسية الموصى بقياسها عالمياً

أورد لاحقاً مجموعة من الموضوعات التي يوصى بقياسها لتكون أساساً في مجال الموارد البشرية، نظراً لارتباطها الوثيق بالعمل، وتأثيرها العام على مستوى تحقيق الأهداف:

1- مقدار التميز في عملية التعيين، والاحتفاظ بالموظفين.

2- قياس فاعلية التدريب والتطوير.

3- الاستخدام الصحيح لموارد المنظمة.

4- الرواتب والمكافآت والمنافع والتعويضات.

5- تكاملية الاتصالات.

6- إنتاجية العلاقات.

7- الارتباط الوظيفي.

8- تكلفة الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

9- الدوران الوظيفي والتخطيط للموارد البشرية.

وقد أثبتت الدراسات تلازماً كبيراً بين استخدام عملية القياس في هذه المجالات، وتحقيق المنظمات الناجحة لأهدافها الإستراتيجية.

إن النجاح والفشل هما نفس الاختيار، ولكن طريقة التفكير، هي التي تحدد الفرق.

الفصل الثامن: التحفيز



M o t i v a t i o n

الفصل الثامن

التحفيز **Motivation**

اولاً : التحفيز...مفهومه

الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها، على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم.

ويندرج في هذا: الاطراء، والتقدير الشخصي، والحوافز العينية، والمكافآت، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية، والمسائل المهمة التي تخص المنظمة.

تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

يعد التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.

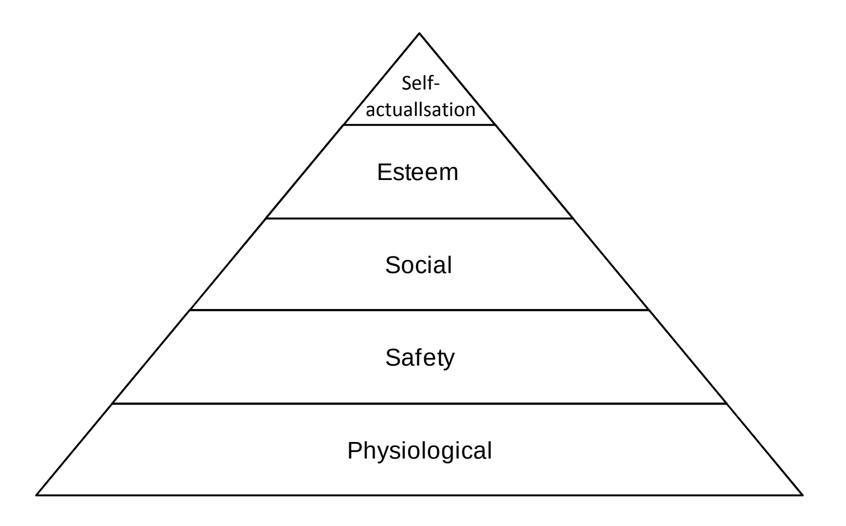
ثانياً: نظريات التحفيز

1. نظرية ماسلو/ هرم ماسلو للحاجات:

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من الدراسات، حدَّد إبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية الذي يتكون من خمسة مستويات هي.

- فسيولوجيّ: الحاجات البيولوجيّة الأساسيّة المهمّة للبقاء.
- الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر.
- اجتماعيّ: الحاجة للحبّ, الصّداقة, القبول والانتماء لجماعة.
- التّقدير: الحاجة لاحترام الذّات, الثّقة, السّلطة والاحترام من الآخرين.

- إدراك ذات: الحاجة للإنجاز.



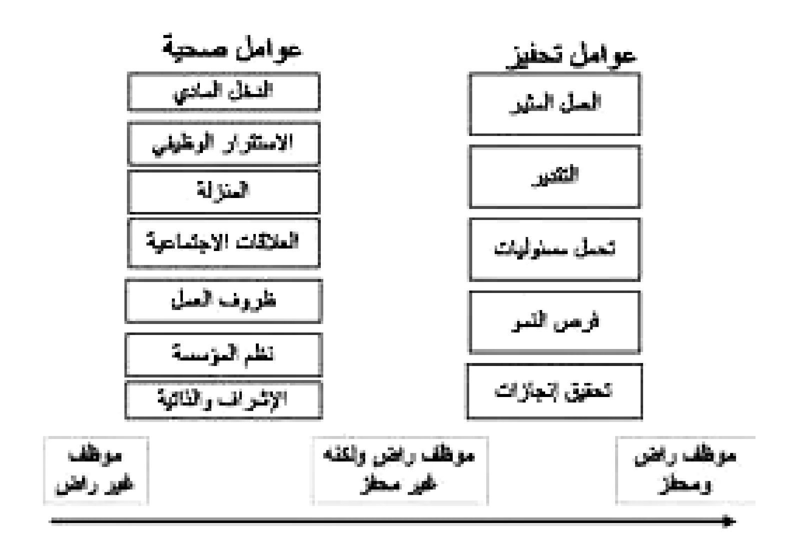
وتقوم هذه النظرية على أساس إشباع الحاجات. حيث اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب تحفيز الأفراد إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، سيظل الأفراد محفزين دائما، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء باحتياجاته حتى الوصول لآخر مستوى.

2.نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957، بعد أن قام بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين، بغرض تحديد أسباب الرضى، وعدم الرضى الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين:

العامل الأول: أمور صحية، توجد في الوظيفة، وتمنع حدوث حالة عدم الرضا Dissatisfaction مثل الراتب، نوعية الإشراف، سياسات الشركة، ظروف العمل المادية، العلاقة مع الآخرين، الأمان الوظيفي.

العامل الثاني: أمور تحفيزية توجد في الوظيفة، وتـؤدي إلى الرضـا الـوظيفي **Satisfaction**، مثـل فرص الترقية، فرص النمو والتطور، التقدير، المسؤولية، الإنجاز.



3.نظرية العدالة **Equity**:

أسس النظرية عالم إداري يدعى (آدمز) في عام 1965. ومحورها أن النـاس يمكـن تحفيـزهم بشـكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف وعدالة، والعكس صـحيح، فـإن عـدم الإنصـاف في معـاملتهم سـيؤدي إلى تثبيطهم.

والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال عـلى ذلـك: إذا أحـس موظـف مـا أنـه لم يكافـأ بشكل عادل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل، فهذا الموظـف سـيثبّط، وتقـل حافزيتـه للعمل والإنجاز.

ومن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي، يعنـي ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمـل أفضـل مـن غـيرهم، وبالتـالي يسـتحقون مكافـآت، أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الثاني فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:

1. الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
2. الموظفون الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
3. الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة، حتى وإن حصلوا على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقي الشخص على أداءه بنفس المستوى، ويقارن نفسه مع موظف آخر، يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

5. نظرية ماكجريجور **X & Y**

نظرية X	نظرية Y
الموظفون بشكل متوارث لا يحبون العمل ويحاولون تجنبه قدر المستطاع	الموظفون يحبون العمل
يجب إجبار الموظفين على العمل وتهديدهم بالعقاب إذا لم تحقق المنظمة أهدافها	الموظفون لا يحبون السيطرة والتهديد
معظم الموظفون يرغبون بأن يتم توجيههم للعمل ويتجنبون تحمل المسؤولية	في ظل الظروف الملائمة لا يتجنب الموظفون تحمل المسؤولية
المديرون يديرن العمل باستخدام النمط التسلطي	المديرون يديرن العمل باستخدام النمط التشاركي

ثالثاً: تصميم الوظيفة **Job Design**



تتضمن الدراسات المتعلقة بسلوك الموظفين، وتحفيزهم أدلة قوية، بأن تصميم الوظيفة يؤثر على الرضا الوظيفي، والتحفيز، وطريقة أداء العمل، بشكل أساسي، لأنه يؤثر

على توقعات الموظف، بأن الأداء المتميز سيقود حتماً إلى الحصول على المكافآت بأنواعها المحتلفة.

تعريف تصميم الوظيفة:

هو الإجراء الذي يتم من خلاله تخطيط وتحديد مهام الوظيفة، وترتيبات طريقة العمل، التـي يـتم من خلالها إنجازه.

إن أفضل تصميم للوظيفة هو الذي:

- يتوءام مع متطلبات المنظمة للأداء المتميز.
- يشكل تناسقاً ما بين الوظيفة ومهارات واحتياجات شاغليها.
- يوفر فرصاً لشعور الموظفين بالرضا والارتباط بالمنظمة

يتمتع بعض الموظفين بمهارات متعددة، ولديهم القـدرة عـلى القيـام بمهـام مختلفـة، بيـنما لا يتمتـع البعض الآخر بذلك، كما أن بعض الموظفين يصبحون أكثر انتاجية، عندما يستمعون إلى الموسـيقى، أو يلقـون ويستمون إلى النكات والقصص المسلية، بينما لا يحتـاج الـبعض الآخـر شـيئاً مـن ذلـك، ويرغبـون في البقـاء وحدهم دونما ازعاج، لإتمام العمل المطلوب.

تصـميم الوظيفـة يعمـل عـلى فهـم الـنمط السـلوكي للمـوظفين وتعـديل الوظـائف بحيـث يصـبح الموظفون أكثر انتاجيةً.

طور كل من هاكمان وأولد هام نموذجاً للخصائص الأساسية للوظيفة يتكون مـن خمسـة عنـاصر تشكل المفاتيح الرئيسية للوظائف المحفزة:

1.المهارات المتنوعة Skill Variety:عدد المهارات المطلوبة للقيام بأنشطة متعددة في الوظيفة.

2.هوية المهمة Task Identity: إلى أي درجة تتضمن الوظيفـة القيـام بمهـام كاملـة ذات هويـة معروفـة، وليست مجرد جزء بسيط.

3.أهميـة المهمـة Task Significance: إلى أي مـدى يكـون للمهمـة تـأثير عـلى الآخـرين، داخـل وخـارج المنظمة.

4.الاستقلالية وإدارة الفرد لذاته Autonomy: إلى أي مدى يكون للقائم على الوظيفة حرية في التصرف التقدير خلال التنفيذ.

5.التغذية الراجعة Feedback: إلى أي مدى توفر الوظيفة نفسها الفرصة بالحصول على المعلومات، والتغذية الراجعة عن أدائهم.

هذا النموذج يعمل مباشرةً على دعم الحالات النفسية التالية للموظفين من خلال:

- معرفة النتائج.
- الإحساس بأهمية العمل الذي يقوم به.
- الإحساس بالمسؤولية تجاه النتائج المتحصلة.

وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة التحفيز، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقليل الغياب، ومعدل الدوران الوظيفي.

قد يفترض رب العمل أن المال هو المحفز الوحيد للموظفين، ولكن هذا افتراض خاطيء، إذ أن تصميم الوظيفة له أهمية كبيرة، في تحفيز العديد من الموظفين، كما هو الحال في الحوافز المادية، كما أن تصميم الوظيفة له تأثير كبير على رضا الموظفين، وإنتمائهم إلى منظماتهم، مما يشكل تأثيراً كبيراً على كفاءة العمل في المنظمة، وتحقيقها لأهدافها.

يتم عادة تصميم الوظائف بطريقة تشجع التخصص، حيث يتم تقسيم العمل إلى مهام محددة، يقوم كل موظف بمهمة محددة، ويصبح ماهراً ودقيقاً وكفؤاً في أدائها، و أثبتت التجارب أن هذا الأسلوب له تاثير سلبي على تحفيز الموظفين، بالرغم من أن الموظف يصبح أكثر مهارة وكفاءة عند قيامه بذات المهمة المتكررة، إلا ان نقص التنوع في طبيعة العمل يقود إلى الملل وإحساس الموظف بالانفصال عن النجاح المنشود والأهداف المحورية للمنظمة، ويشعر الموظف بانه ما دام يقوم بمهمته بشكل مرضي، فلا داعي للاهتمام بالجوانب الأخرى من العمل.

يوجد عدة أساليب لحل هذه المشكلة من أهمها:

تكبير الوظيفة **Job enlargemen**

زيادة تنوع المهام، عن طريق تضمين الوظيفة الواحدة مهمة أو اثنتين أو أكثر من المهام، التي كانت تناط سابقاً بموظفين آخرين.

التنقل أو التناوب الوظيفي **Job rotation**

زيادة تنوع المهام عن طريق نقل الموظفين عبر وظائف تشمل مهام مختلفة. إن الأسلوبين السابقين يستخدمان بشكل أفقي في المنظمة؛ لزيادة اتساع الوظيفة.

إثراء الوظيفة **Job enrichment**

تعزيز محتوى الوظيفة، عن طريق منح الموظفين سلطة ومسؤولية أكبر، والاحساس بالإنجاز والتقدير، وهذا الأسلوب يشجع ويحفز الموظفين للسعي وراء اساليب أكثر كفاءة لإنجاز المهام المناطة بهم، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية في المنظمة بشكل جيد.

يستخدم هذا الأسلوب بشكل عمودي في المنظمة لزيادة عمق الوظيفة

خامساً: أهداف نظام الحوافز

1. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص الاحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
2. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
3. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
4. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق.

5.تحسين جودة العمل وزيادة الانتاجية.

ثالثًا: أنواع الحوافز

1. العلاوات

ويجب التفريق هنا بين أنواع عدة من العلاوات من أهمها:

علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر، أو الراتب، بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبًا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

العلاوة الاستثنائية.: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

2. المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة - وهي عبارة عن استقطاع نسبة معينة من الارباح ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الراتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد.

ويتم التوزيع نقدًا، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

- ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

* من الضروري عند تطبيق نظام الحوافز المادية وضع النقاط التالية في الحسبان :

1.تخصيص مبلغ للحوافز في الموازنة التقديرية السنوية.

2.قياس الأداء: وضع كل مجموعة متشابهة معاً، لتسهيل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية بشكل منفرد.

3.قياس النتائج، ومعرفتها باستمرار حيث يجب على المنظمة أن تضع لنفسها هدفاً معيناً، يستحق بعدها الموظف الحوافز.

إن العمل صوب النجاح سـيجعلك سـيداً، ولكـن العمـل صـوب تحقيـق الرضا، سيجعلك أسطورة.

الفصل التاسع: استقصاء الارتباط الوظيفي



E n g e g e m e n t   S u r v e y   E m p l o y e e s

الفصل التاسع

استقصاء الارتباط الوظيفي

Engegement Survey Employees

أولاً :الارتباط الوظيفي...مفهومه

الارتباط الوظيفي يمثل نوعاً من الشراكة بين المنظمة وموظفيها بحيث يكون الموظفون مدركين بشكل كامل وملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة، والتي بدورها تحترم الموظفين، وتثمن طموحاتهم.

كما يمكن تعريف الارتباط الوظيفي، بأنه حالة من المشاركة الفكرية، والعاطفية داخل المجموعة، أو المنظمة.

أظهرت دراسة أجريت عام 2005 على عدد من المنظمات من دول مختلفة، أن أرباح المنظمات التي تتمتع بموظفين مرتبطين بها ارتفع بمقدار 16% نسبةً للمنظمات العاملة في ذات القطاع، والتي تعاني من عدم الارتباط الوظيفي.

كما أظهرت الأرقام خسائر ناجمة عن عدم الارتباط الوظيفي تقدر بمبلغ يتراوح ما بين 243 مليار دولاراً إلى 270 مليار دولاراً سنوياً بسبب الانتاجية المنخفضة (Gallup)

ثانياً: صفات الموظف الذي يتحلى بالرضا/الارتباط الوظيفي:

- مسرور
- مشبع
- راضٍ
- ممتن
- لا يغيب كثيراً عن عمله

- لا يترك عمله
- لا يستغل الموارد والمواد في مؤسسته.

سلوك الموظف الذي يتحلى بالرضا/الارتباط الوظيفي:

- يبني علاقات وشراكات مع الآخرين.
- يتوقع احتياجات العملاء.
- يدعم زملائه للحصول على مستوى عمل متميز.
- يأخذ زمام المبادرة.
- يجد الأجوبة لأسئلته.

Leadership Excellence, August 2006

ثالثاً: تصميم نموذج استقصاء الرضا/الارتباط الوظيفي

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين المحفزين يمتلكون قدراً هائلاً من الرضا الوظيفي، وقادرين على خلق بيئة إيجابية، ورفع مستوى الأداء في المنظمة.

ولتحقيق هذه الغاية، تقوم العديد من المنظمات بدراسة وقياس أراء الموظفين، واستمزاجهم حول بيئة العمل، وذلك من خلال مسوحات ميدانية، واعتبار هذا الإجراء من أساسيات الاجراءات التنظيمية، في ادارة الموارد البشرية.

عندما يتم وضع آلية محددة وثابتة ومتكررة للحصول على التغذية الراجعة (Feed Back) من الموظفين، فإن المنظمة ترسي بذلك إحدى دعائم الاستقرار الوظيفي، والقدرة على الاحتفاظ بموظفيها، وتطوير أحد موجوداتها الحيوية، ألا وهو العنصر البشري (الموظفين).

إن توزيع مثل هذه الاستقصاءات يعود على المنظمة بالنفع الكبير ويقرع الجرس معلناً وجود مشكلة بحاجة إلى حل.

تتناول هذه الاستقصاءات عدداً من العناوين الأساسية، منها على سبيل المثال لا الحصر:

مناخ العمل – التطوير والتدريب الوظيفي- الانتاجية – التعويضات والمنافع- قنوات الاتصال- أسلوب الإدارة الإشراف- علاقات العمل- المسار الوظيفي- صورة المنظمة- الرضا الوظيفي – تقييم الأداء – التقدير المادي والمعنوي- القيم – وضع رؤية ورسالة المنظمة- العمل ضمن فريق.

لقد طورت شركة جالوب Gallup الاستشارية من خلال أبحاثها خلال (30) عاماً تضمنت ما يقارب (17 مليون موظفاً) (12) عنصراً رئيسياً مرتبطة ارتباطاً رئيسياً بالنجاح المؤسسي والارتباط الوظيفي، وتتضح هذه العناصر من خلال طرح التساؤلات الاثني عشر التالية:

1. أعلمُ ما هو المتوقع مني في العمل.

2. يوجد في حوزتي المواد والمعدات التي احتاجها لتأدية عملي بالشكل السليم.

3.إنني أملك الفرصة في مؤسستي، بأن أقوم بتنفيذ عملي بشكل أفضل كل يوم.

4.في الأيام السبعة الماضية، تلقيت تقديراً أو ثناء لقيامي بأعمال جيدة.

5.إن مديري أو أحد ما في العمل يبدو أنه يهتم بي كشخص.

6. يوجد أحد ما في العمل يشجعني على التطوير.

7.في العمل، تحتسب آرائي، وتؤخذ بعين الاعتبار.

8. رسالة منظمتي أو الهدف من وجودها يمنحني الشعور بالأهمية.

9. زملائي في العمل ملتزمون بتأدية مهامهم بأسلوب ونوعية جيدين.

10. يوجد لي صديق مفضل في العمل.

11.في الشهور الستة الماضية، يوجد شخص ما في العمل تحدث معي عن تطوري في مجال عملي.

12.خلال السنة الماضية، كان لدي الفرصة في العمل للتعلم والنمو.



يمكن الاستعانة بهذه الاسئلة الاثني عشر لتصميم إستقصاء لقياس الارتباط الوظيفي، وتستطيع المنظمة أن تضيف الأسئلة الأخرى، التي ترتبط بعملها وثقافتها المؤسسية الخاصة بها.

كما أوضحت Gallup في أبحاثها نسب الموظفين المرتبطين، وغير المرتبطين في المؤسسات المتميزة، التي تتبع أفضل الممارسات مقارنة بالمؤسسات العادية، كما هو مبين في الشكل أدناه:

المؤسسات العادية	
%33	مرتبطين
%49	غير مرتبطين
%18	غير مرتبطين بشدة

المؤسسات المتميزة	
%67	مرتبطين
%26	غير مرتبطين
%7	غير مرتبطين بشدة

رابعاً: المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال اعتماد استقصاءات الارتباط الوظيفي

1. توقعات مستقبلية دقيقة: تستطيع المنظمات الحصول على صورة واضحة ودقيقة، عن مدى نجاح الاجراءات والتعليمات الحالية المعمول بها، وتقييم الوضع الحالي ومدى ارتباط الموظفين بالمنظمة، والمقدرة على استشراف أوضح للمستقبل في العديد من القضايا، التي تعدُّ على درجة عالية من الأهمية للموظفين مثل المنافع والتعويضات والتطوير الوظيفي.
2. زيادة الولاء الوظيفي: باستخدام مخرجات مسوحات الرضى الوظيفي وتحليل أراء الموظفين وتوجهاتهم وطريقة تعاملهم مع المعطيات الحالية تستطيع المنظمة التعرف على أسباب المشاكل والمناطق التي تعاني من الضعف، وبالتالي تتمكن من إيجاد حلول لخلق بيئة عمل داعمة وصحية تشجع القوى العاملة المحفزة صاحبة الولاء.
3. تساعد المنظمة في تحديد جوهر التغيير والمنهجية المعتمدة باعتبار الموظف طرفاً أصيلاً في عملية التغيير.

ولكي تحقق هذه الاستقصاءات النتائج المرجوة، يجب القيام بما يلي:

1.احتساب نتائج الاستقصاء وتحليل النتائج لتحديد نقاط الضعف وهدف التغيير، وبحيث تكون مخرجات الاستقصاء مدخلات لعملية التغيير.

2.اعلام الموظفين في اجتماع شامل عـن النتـائج ومناقشـة الأسـباب و وضـع الاقتراحـات البنـاءة، مـن قبـل الموظفين أنفسهم، بحيث يتولد لديهم القناعة بأن الإدارة حريصة على رضاهم، وبأنهم جزء أصيل مـن المنظمة وعملية التغيير.

3.وضع التوصيات اللازمة للجوانب المراد تغييرها، وتحديد منهجية محددة لذلك.

4.الحرص على توزيع هذه الاستقصاءات أكثر من مـرة واحـدة سـنوياً للإبقـاء عـلى التواصـل المسـتمر مـع الموظفين.

نموذج رقم (8)

نموذج استقصاء عام لقياس رضا الموظفين

الزملاء الأعزاء **لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي** نرجو تعبئة هذا الاستقصـاء بشـكل صريـح وموضوعي، والذي يهدف إلى معرفة مدى رضا الموظفين عن عملهم في الشركة، مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري، وسيتم عمل دراسة إحصـائية للنتـائج ليـتم معالجـة نقـاط الضـعف والارتقـاء بالموارد البشرية وبالشركة، والذي سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف.

اسم الموظف (اختياري):..

المنظمة: ....

المسمى الوظيفي:...

المنطقة:..

القسم: ....

المجموع الكلي لسنوات الخدمة في المنظمة ....

الرقم	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعدُّ الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مُرضيا لك				
2	يعدُّ الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مُرضيا لك				

الرقم	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	يعدُّ الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنـة بحجـم مهامك ومسؤولياتك داخل العمل مُرضيا لك				
4	يمثل الحافز السـنوي (عمولـة أو حـافز الإداريـين) حـافزا معنويا لزيادة إنتاجيتك				
5	تعـدُّ الحـافز السـنوي الـذي تقاضـيته هـذا العـام عـادلا ومُرضيا لك				
6	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عمليـة التقيـيم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)				
7	النمـوذج الحـالي المسـتخدم لتقيـيم الأداء يعتـبر مناسـبا لوظيفتك				
8	نتيجـة تقيـيم الأداء الخاصـة بـك تعكـس فعليـا حقيقـة أدائك بالعمل				
9	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة				
10	لديك الصلاحيات الكافيـة لاتخـاذ القـرار في حـال تطلـب موقعك الوظيفي لذلك				
11	برأيك، إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية				
12	تشـعر بالأمـان الـوظيفي في المنظمـة (غـير مهـدد بإنهـاء الخدمات بدون سبب)				
13	لـديك المعلومـات/البيانـات اللازمـة للقيـام بعملـك عـلى أكمل وجه				
14	لديك ثقة بأن الشركـة تحـافظ عـلى المـوظفين المتميـزين بالعمل				
15	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية				
16	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية				
17	مديرك المباشر يقوم بتطـوير أدائـك ويزيـد مـن خبراتـك العملية				
18	أفكارك وآرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبـل مـديرك عنـد اتخاذه للقرارات				
19	مديرك المباشر يعاملك باحترام				
20	تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميـز أو إضافي				
21	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية				
22	التأمين الصحي بالشركة مناسب				

الرقم	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
23	مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالشركة واضح ومطبق				
24	سياسة الدوام المتبعة حاليا بالشركة واضحة ومناسبة				
25	سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيدة				
26	أهداف المنظمة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة				
27	المزايا التي تقدمها المنظمة مناسبة مقارنة بشركات السوق المحلي (بدلات الانتدابات-تذاكر السفر-الإجازات السنوية-السلف – وغيرها....)				
28	نظام البدلات (السكن-التنقل) والمطبق حالياً في المنظمة عادل ومناسب				
29	الخدمات التي تقدمها لك دائرة الموارد البشرية والشؤون الإدارية مُرضية لك				
30	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مديرك المباشر				
31	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حال الظروف الشخصية الطارئة				
32	التحفيز غير المادي من قبل مديريك يزيد من إنتاجيتك				
33	مكان العمل الذي تعمل به مريح وآمن				
34	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك				
35	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة				
36	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية دون خوف من مديريك				
37	في حال وجود داعٍ للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية (بسبب ضغط في العمل)، فإنك على أتم الاستعداد لذلك				
38	خلال العام الحالي (2011) لم أفكر بترك العمل في الشركة				

39-كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت؟

الأسباب

- مرتفعة / ....
- عادية / ....
- منخفضة / ....

40-كم المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل بالشركة (بنفس ظروف العمل الحالية)؟

☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى سنتينن ☐ من سنتينن إلى خمس سنوات

☐ أكثرمن5 سنوات ☐لا أعرف

أية ملاحظات أخرى

....

....

....

خامساً: الولاء الوظيفي

قبل زمانٍ ليس ببعيد كان الموظف حينما يلتحق بوظيفته الأولى، وتطأ قدماه بوابة المنظمة، التي سيباشر منها حياته العملية، يعتقد أنه سيظل في هذه المنظمة إلى أن يصل سن التقاعد.

وأما الآن فقد تغيرت الحال، وأصبح الموظف يتنقل خلال حياته الوظيفية عبر منظمات متعددة، وكثرت شكوى أصحاب العمل من ندرة الولاء الوظيفي، الذي يجعل الموظف متمسكاً بمنظمته، مهما عرض عليه من وظائف أخرى.

التغيير الذي طرأ على سوق العمل، في القرن الحادي والعشرين يتطلب من أصحاب العمل إعادة النظر في سياساتهم تجاه موظفيهم، وتكريس جهودهم لزرع الولاء في

موظفيهم لدى المنظمة التي يعملون بها.

الموظف الذي يتمتع بالولاء الوظيفي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل بها، وحتى يحمل الموظف هوية منظمته، فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها، لا بل أنه يمتلكها، فإذا شعر بأنه جزء من المنظمة، فلن يتركها، ولن يتخلى عن هويته، بل سيترسخ الولاء لديه، ويصبح من أهم أولوياته.

عملية زرع الولاء الوظيفي مسؤولية تقع على عاتق أصحاب العمل وواضعي السياسات، وخاصة في سوق العمل المنافس المفتوح على مصراعيه في أيامنا هذه أمام الكفاءات الوظيفية.

وحتى يتمكن أصحاب العمل من زرع الولاء الوظيفي في أعماق موظفيهم والتقليل من معدل الدوران الوظيفي، فلا بدَّ لأصحاب العمل من القيام بما يلي:

1. الترقية الداخلية. فمنح الموظفين الأولوية بملئ جميع الشواغر التي تظهر في المنظمة، سيشعل الروح التنافسية، ويذكي طموح الموظفين الاكفياء، ويؤكد لهم وجود فرص للنمو والتطوير داخل المنظمة.
2. الاستثمار في التدريب والتطوير. الاستثمار في التدريب والتطوير لتحقيق التطور الوظيفي من الامور التي تربط الموظف بمنظمته، والعمل على الاستثمار في مساحات القوة لدى الموظفين، وعدم التركيز على نقاط ضعفهم، وخلق بيئة تعليمية، وتوفير الموارد اللازمة لتدريب الموظفين وسدٍّ حاجاتهم التطويرية، وبشكل مستمر ليكون هناك منظمة متعلمة.
3. احترام حاجة الموظف إلى تحقيق التوازن ما بين حياته الوظيفية وحياته الشخصية. المنظمات الناجحة تحترم مسؤوليات الموظف وأولوياته، خارج العمل، بحيث تكون مستعدة للقيام بالترتيبات اللازمة لتخفيف النزاع ما بين أولويات العمل والاولويات الخاصة، والتحلي ببعض المرونة تجاه الالتزامات الشخصية المترتبة على الموظف.
4. خلق بيئة عمل مريحة ومحببة. يجب العمل على توفير مناخ وظيفي مريح، ومكان عمل ملائم لاحتياجات الموظف، بحيث يكون المكان مثيراً للبهجة والارتياح ومشجعاً للإبداع والإنتاجية.
5. ابقاء قنوات الاتصال مفتوحة. المحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة والتأكد من أن الموظفين قادرون على الاطلاع على أخبار المنظمة، وتوجهاتها مما يدعم ارتباط

الموظفين بها.

الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين يجب أن تكون متكررة وهادفة الى تعظيم الشفافية، واظهار ما تقوم به المنظمة، والى أين تسير، وكيف يمكن للموظفين أن يساهموا في تحقيق رؤيتها.

كما يجب التأكيد على أهمية إشراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المنظمة وإشعارهم بقيمتهم، وبأنهم محترمون ومقدرون من قبل رؤسائهم.

6. وضع برنامج لمكافأة وتقدير الموظفين. أثبتت جميع الدراسات بأن الموظفين الذين يشعرون بأن جهودهم مقدرة وعملهم مميز ومقدر من قبل الادارة العليا هم الأكثر ولاءً، لذا يجب تبني آلية معينة، لتحفيز الموظفين، وتقدير جهودهم مادياً ومعنوياً.

7. المشاركة في النشاطات الاجتماعية. من العوامل التي تحفز الموظفين، وتزيد من ارتباطهم بالمنظمة مشاركتهم بالنشاطات الاجتماعية، التي تدعم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الموظفين أنفسهم.

وبناءً على كل ما ذكر، نجد أن الولاء الوظيفي، ليس أحجية يحار أصحاب العمل في فك رموزها، بل نتيجة طبيعية لممارسات المنظمة وسياساتها تجاه موظفيها.

فإذا هدفت المنظمة الى الاحتفاظ بموظفيها، فما عليها إلا زرع الولاء حسب الطرق التي ذكرت سابقاً. على سبيل المثال، لا على سبيل الحصر، فكل منظمة لها خصوصيتها التي تستطيع من خلالها تحديد العوامل المؤثرة لزيادة رضا موظفيها وتشجيعهم على رفع راية الولاء الوظيفي.

(الولاء مسألة هوية)، فاذا منح أصحاب العمل الموظف الهوية التي يرتضيها لذاته فلن يفرط بها.

سادساً: مقابلة الموظفين المستقيلين

علاقة الموظف بالمنظمة التي استقال منها لا تنتهي بمجرد الاستقالة، فهو جزء من مسيرة هذه المنظمة وذاكرتها، وبناءً عليه فمن الخطأ ألا تعير المنظمة الموظف المستقيل اهتماماً، وتغلق ملفه باعتبار استقالته أمراً مسلماً به.

وبناءً عليه، فلا بد من الالتقاء بالموظفين الذين انتهت خدماتهم في المنظمة،

وسؤالهم عدداً من الأسئلة المختارة بعناية، لغايات كشف بواطن الأمور، وتوضيح الرؤية، وإزالة الغموض الذي يكتنف بعض الجوانب.

بالنسبة لموعد إجراء المقابلة، فالأفضل أن يكون في آخر يوم عمل أو الذي يسبقه، وتهدف هذه المقابلات إلى مساعدة الإدارة في تحديد الأسباب الفعليةَ وراء ترك العمل، بحيث تعتمد كمرجع إداري، كما أن مقابلة الموظف المستقيل تساعد على تقييم السياسات والإجراءات العامة المتبعة في المنظمة.

من الأسئلة التي يمكن توجيهها للموظف المستقيل في هذه الحال:

1. لماذا تترك العمل؟
2. هل هناك أية تغييرات أَو تحسينات يمكن القيام لاقناعك بالعدول عن ترك العمل؟
3. ما هو أكثر شي أحببته، وأقل شيء أحببته، خلال عملك في المنظمة؟
5. كيف تقيّم أداء مديرك؟
6. هل تشعر بأن المنظمةَ قدمت لك تدريباً كافياً، أو فرصاً للتقدم، أو مكافأت جيدة، الخ؟.
7. هل لديك أية إقتراحات لطرق قد تجعل العمل في المنظمة أكثر فائدة وإنتاجية؟.

للإستفادة الكاملة من المعلومات الناتجة من هذه المقابلة يجب التأكد من إتخاذ عدد من الخطوات الأساسية:

1. إعداد قائمة بتسرب الكفاءات الوظيفية.

نموذج رقم (9)

قائمة تسرب الكفاءات

اسم الموظف	الدرجة/ الراتب	تاريخ التعيين	سنوات الخبرة	المسميات الوظيفية التي تم شغلها	أسباب ترك العمل

2. متابعة المعلومات للتمكن من تحليل إتجاهات المنظمة، مثل مستوى دوران الموظفين العالي في بعض الأقسام، المؤشرات المتكررة حول قلة فرص تقدم الموظفين، أَو مشاكل متكررة معينة مع أحد الأفراد.
3. تبليغ أولئك الذين يمكن أن يستفيدوا من نتائج المقابلة للتحليل وتصحيح أية مشاكل.
4. متابعة أي معلومة تشير إلى سلوك غير ملائم أو غير مقبول، مثل مضايقة موظف لموظف آخر، أو التمييز بين الموظفين، أَو الإدارة الضعيفة للمشرفين أو المدراء .

إجراء هذه المقابلات بشكل فعال، لا يعتني فقط بالتفاصيل الإدارية الضرورية، بل أيضا تسهيل إنهاء علاقة العمل مع الموظف، والحصول على تغذية راجعة منه. هذه التغذية الراجعة إيجابية كانت أو سلبية، تعطيك المدخلات التي تحتاج إليها لتعزيز النجاحات وتصحيح الأخطاء، قبل أن تخرج عن السيطرة.

إذا تمت بشكل صحيح، فإن مقابلات خروج الموظفين لها العديد من الفوائد وذلك على النحو التالي:

1. تساعد على تحديد وحل المشاكل الخاصة بالعمل.
2. ترفع نسبة الإحتفاظ بالموظفين، وتقلل من الإستياء أو سوء الفهم عندما يترك الموظف.
3. تكشف عن ثروة من المعلومات المفيدة، حول بيئة العمل الحقيقية للمنظمة، وفي بعض الحالات تكشف هذه المقابلات عن مشاكل قائمة في الإدارة، ويمكن أن تكون فرصة نهائية لحل سوء التفاهم بين المنظمة والموظف التارك للعمل، وقد تمنع أي إجراء قانوني محتمل من قبله ضد المنظمة.

إن السباق الوحيد الذي يجب أن تكسبه هو مع نفسك، سيكون هناك دائماً أحد أسرع أو أقوى منك، ولكن لا يكون هناك أبداً أحد مثلك، لذا تقدم إلى ألأمام، وارفع حدودك الشخصية.

الفصل العاشر

التنظيم المؤسسي والموارد البشرية



الفصل العاشر

التنظيم المؤسسي، والموارد البشرية

أولاً : التنظيم... مفهومه

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود مجموعة من الأفراد، وتنسيقها قي سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديداً للنشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك النشاطات، وتحديد الامكانات والموارد المستخدمة، وتوضيحاً للعلاقات الإدارية بينهم، كما يتضمن التنظيم تقسيم العمل وتصميمه، والتنسيق بين أجزائه، لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مقومات التنظيم

1- التسلسل الإداري: ويعني أن يتكون الهرم الإداري من مستويات إدارية تربط قمة الهرم بقاعدته بخطوط واضحة هي خطوط السلطة.
2- تقسيم العمل: ويعني الاعتماد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص، طبقاً لقدراته
3- وحدة الأمر: ويعني ذلك، أن يكون لكل شخص في التنظيم رئيس واحد فقط، يكون مسؤولاً أمامه (تحت المساءلة)، ويرفع إليه تقاريره، ويتلقى منه الأوامر والتعليمات.
4- نطاق الإشراف: ويعني عدد المرؤوسين، الذي يتمكن رئيس واحد أن يشرف عليهم، ويوجهم بكفاءة وفاعلية.
5- توافق السلطة والمسؤولية: ويعني ضرورة تعادل السلطة، وهي الحق الذي يمارسه الرئيس، ويخوّل له طلب الطاعة من مرؤوسيه، في تنفيذ أوامر مع المسؤولية، وهي تعهد والتزام الموظف بالقيام بتنفيذ ما يعهد إليه من أعمال.

6- تفويض السلطة: ويعني أن يتم تفويض المستويات الإدارية الأعلى قدراً من السلطة الممنوحة لهم للمستويات الإدارية الأدنى، ويشترط للتفويض أن يكون مكتوباً جزئياً ومغطىً بتشريع قانوني.

7- المرونة: ويعني أن تتوفر في التنظيم المرونة الكافية، لمواجهة أية تغيرات محتملة مخطط لها، أو غير متوقعة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي **Organizational Chart**

هو البناء، أو الإطار الذي يحدد الإدارات، أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة، التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة والاتصال، والمستويات التنظيمية، ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق، ومواقع إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

تؤثر عدة عوامل على اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أهمها:

1. استراتيجية المنظمة: يوجد علاقة وثيقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، فإذا كانت استراتيجية المنظمة تميل إلى الاستقرار، تتجه المؤسسة نحو الهيكل التنظيمي البيروقراطي.

   أما إذا كانت الاستراتيجية موجهة نحو النمو، وتحتاج الأهداف التشغيلية إلى المبادرة والإبداع والاستجابة المرنة واللامركزية في اتخاذ القرارات، تتجه المؤسسة نحو الهيكل التنظيمي العضوي والمرن.

2. حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة صغيراً، يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها، أما عندما يكون الحجم كبيراً، تكون الأنشطة أكثر تنوعاً واتساعاً، في مجالاتها، بحيث يصبح التخصص أمراً واقعاً ومبرراً، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة بين التخصصات المختلفة.

3.دورة حياة المنظمة: مرحلة النشوء والتأسيس تتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً. مع تطور المنظمة تزداد وحدات العمل، ويؤدي ذلك لظهور مستويات إدارية عدة، وزيادة التعقيد في الهيكل التنظيمي.

4.مدى تمركز مكان عمل المنظمة: تقل مشاكل التنسيق والإشراف كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، وعندما تتباعد الأنشطة، وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية، لتوفير الفعالية في أداء تلك الوحدات، مما يؤدي إلى درجة أعلى من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

5. التخصص: كلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة، كان الهيكل التنظيمي بسيطاً، والعكس صحيح.

6.التكنولوجيا: كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة، زاد تعقيد الهيكل التنظيمي.

7.بيئة المنظمة :كلما كانت البيئة أكثر استقراراً، كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيداً.

8.ثقافة المنظمة.

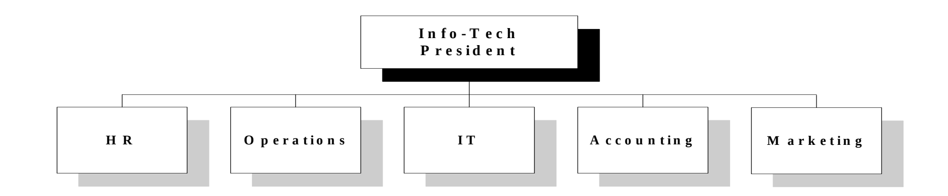
- الثقافة الاتوقراطية: عدم تفويض الصلاحيات، نطاق أضيق للإشراف و زيادة في المستويات الإدارية، والاتجاه نحو المركزية، في اتخاذ القرارات.
- الثقافة الديموقراطية: تفويض أوسع، ومشاركة في اتخاذ القرارات.

أنواع الهياكل التنظيمية:

1. الهيكل التنظيمي الوظيفي **Functional**

يضع الموظفون في مجموعات بناءً على المهام والمهارات والنشاطات المتشابهة.

الهيكل التنظيمي الوظيفي مناسب للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة ذات المستوى العالي من التخصص.



المزايا :

- استخدام كفؤ للموارد.
- تطوير عميق للمهارات.

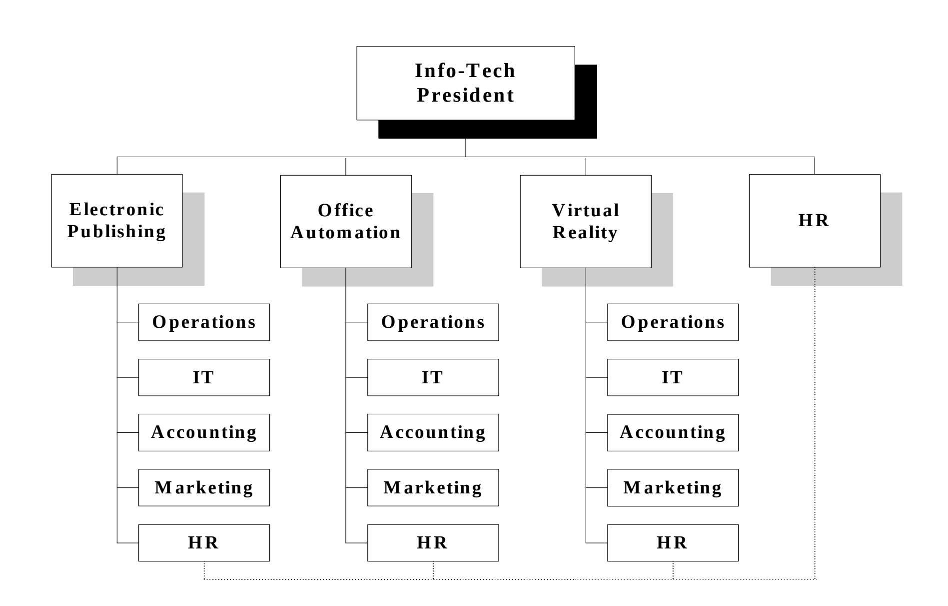
- مسارات وظيفية واضحة.
- القرارات الاستراتيجية يتم إتخاذها من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

العيوب:

- صناعة القرارات تتم ببطء.
- يكون الموظفون أقل تحفيزاً.
- مسؤولية الأداء غير واضحة.
- تنسيق ضعيف بين الوظائف المختلفة.

2.الهيكل التنظيمي المبني على الأقسام- الشعب **Divisional**

- مناسب للمنظمات من متوسطة إلى كبيرة.
- مناسب للمنظمات التي تتشعب جسب الأقاليم أو حسب العملاء.
- هذا النوع يعني أن كل النشاطات يجب أن تنتج بضاعة، أو خدمة محددة.



الاختلافات بين النوعين:

في الهيكل التنظيمي الوظيفي

- التصميم الوظيفي مبني على المجموعات، حسب المدخلات.
- ليست كل دائرة مركز ربح مستقل.

أما في الهيكل التنظيمي المبني على الأقسام:

- يركز على المخرجات مثل المنتج، العملاء، الموقع.
- كل قسم يشكل مركز ربح مستقل.

في الهيكل التنظيمي المبني على الأقسام- الشعب

- كل وحدة لمنتج واحد، أو مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها. وهذا القسم يتم انشاؤه، عندما يكون هناك خصوصية في عملية الانتاج.

1. قسم العميل **Customer division**.

المنظمات تبيع المنتجات لمجموعة متنوعة من العملاء

2. القسم الجغرافي **Geographic division**.

عندما يتوجب وضع المرافق بالقرب من العملاء الذين يكون لديهم اختلافات في الاحتياجات والأذواق حسب الاقليم.

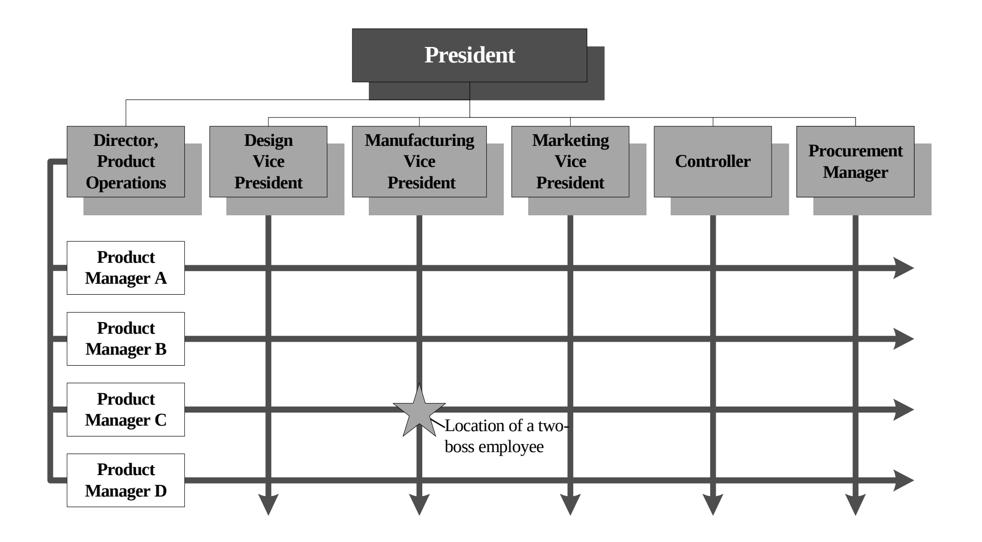
3. الهيكل المصفوفي **Matrix design**

يتم استخدام الهياكل الوظيفية والأقسام في ذات الوقت في كل دائرة

- الموظف في كل دائرة يتم الاشراف عليه من قبل مسؤولين اثنين في نفس الوقت.

إنه مناسب في الأوضاع التالية:

- وجود كميات كبيرة من المعلومات يجب العمل عليها.
- المنظمة تعمل على انجاز عدة مشاريع في ذات الوقت.
- الكفاءة مطلوبة في استخدام المصادر.
- عندما يكون الابتكار مطلوباً في الأداء.



نقاط القوة في الهيكل المصفوفي:

- يوفر المرونة.
- يشجع الكفاءة في استخدام الموارد.
- يعزز تطوير المهارات.
- يزيد التحفيز والالتزام.
- يساعد الادارة العليا في عملية تخطيط الاجراءات.

نقاط الضعف في الهيكل المصفوفي:

- يخلق نوعاً من الارتباك، بسبب السلطة المزدوجة.
- يشكل تكلفة عالية في عملية التطبيق.
- يستهلك الوقت.
- يولد تنازعاً في القوى.
- يتطلب تدريب في مهارات التواصل.

الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة:

اختيار النوع المناسب من الهياكل التنظيمية يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات،

إذ أن الهيكل التنظيمي، هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة على النحو التالي:

1.تحليل الأنشطة: يقوم المنظم بدراسة وتحليل أنشطة المنظمة، وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها، والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (المنظمة الصناعية: إدارة انتاج – منظمة مصرفية: نشاط الايداع والتسهيلات المصرفية).

2.تحليل القرارات: عند تحديد المستوى الإداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار، يساعد في اختيار نوع، وشكل التنظيم المناسب للمنظمة.

3.تحليل العلاقات: يجب إجراء دراسة تحليلية للعلاقات الإدارية الرأسية والأفقية، لكل وحدة إدارية، مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى، في المستويات المختلفة. يزود هذا التحليل المنظمة بالمعلومات اللازمة، عن خطوط الاتصال، التي تحتاج إليها للقيام بنشاطاتها المختلفة، والذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب، وشكله.

4.تحليل البيئة: يقصد بالبيئة جميع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتكنولوجية وغيرها، من العوامل التي تحيط بالمنظمة، وتؤثر عليها، ولا تقع تحت سيطرتها. وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، قل تعقيد الهيكل التنظيمي. والعكس صحيح.

خامساً : مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

يمر تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بمراحل عدة، أهمها:

1- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها.

2- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة، التي ستتوجه الجهود مجتمعة لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية. وأن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، وشكله.

3- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية، لأنها (هذه النشاطات) هي الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

4- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية، وأخرى فرعية، وتجميع كل هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وامكاناتها وظروفها.

5- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية، يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط اللازم توافرها في

الفرد لإشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين، مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات، التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية.

6- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون، في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية، في عمل الوحدات التنظيمية.

7- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية، داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة.

8- إعداد الهيكل التنظيمي.

إرفع من قدر موظفي دائرة الموارد البشرية العاملين لديك، إلى درجة عالية من الصدارة، والنفوذ في المنظمة، واعمل على التأكد من أنهم يتحلون بالمواصفات المطلوب، ليتمكنوا من مساعدة المدراء، في عملية بناء القادة. في الحقيقة إن أفضل موظفي الموارد البشرية هم آباء ورجال دين في ذات الوقت.

الفصل الحادي عشر

الإطار المتكامل للجدارات

الكفايات الوظيفية



COMPETENCIES

الفصل الحادي عشر

الإطار المتكامل للجدارات/ الكفايات الوظيفية

COMPETENCIES

أولاً: المفهوم

تعرف الجدارة بأنها قدرة الفرد على القيام بوظيفته، بالشكل المطلوب (المناسب)، كما تعرف بأنها منظومة من (المعرفة Knowledge، المهارات skills، والسلوك Attitude)، تعمل على تحسين مستوى الأداء.

الجدارات تصفُ السلوك الذي يمكِّن الموظفين من تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية، وبالتالي تحقيق الرؤية المنشودة، فلا بدَّ من ربط الجدارات برؤية المنظمة، ورسالتها.

ثانياً: فئات الجدارات :

- الجدارات الأساسية /الجوهرية Core Competenies

مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. بمعنى ما هي الجدارات التي يجب أن يتحلى بها موظفوها، حتى يكونوا فعالين في أدائهم، سعياً لتحقيق رؤية المنظمة المنشودة؟.

- الجدارات الإدارية Managerial Competencies مثل:
  - حل المشكلات.
  - إدارة الأزمات.
  - حل النزاعات.
  - التعامل مع الثقافات المختلفة.
  - القدرة على إدارة الآخرين.

- الجدارات السلوكية Behavioral Competencieas مثل:
  - إدارة الذات.
  - المرونة.
  - مهارات الاتصال.
  - المساءلة.
  - النضوج العاطفي.
- الجـدارات الفنيـة / المهنيـة/ الوظيفيـة Occupational/ Technical /Functional Competencies مثل:
  - القدرة على التحليل المالي.
  - إدارة الاستثمارات.
  - إعداد الموازنات.
  - التدقيق الداخلي.
  - التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: خطوات بناء الجدارة:

1.عرّف الجدارة

(على سبيل المثال) قيادة التغيير: إدراك أهمية إدارة التغيير، ورعايـة المنـاخ الـداعم، والمشـجع عـلى التغيير.

2.ضع وعرّف مستويات الاتقان للجدارة.

- المستوى التمهيدي/البدائي: يحقق المعايير المحددة مسبقاً.
- المستوى الأساسي: يتجاوز المعايير.
- المستوى المتوسط: يساعد الآخرين في تحقيق وتجاوز المعايير.
- المستوى المتقدم: يطور ويحسن الأداء المؤسسي.
- الخبير: يضع معايير للأداء.

3.حدد المؤشرات السلوكية، لكل مستوى من مستويات الاتقان.

للمستوى المتوسط على سبيل المثال:

- يقدم الجهود لتحسين كفاءة الآخرين.
- يُحفِّز ويرشد الآخرين؛ ليتبعوا مثالاً للتميز.
- يساهم بالأفكار، لتطوير وتحسين أساليب العمل ومخرجاته.

وهكذا بالنسبة لباقي المستويات الأربعة.

4.قم بإعداد بطاقة لكل واحدة من الجدارات.

بطاقة الجدارة

المستوى التمهيدي	المستوى الأساسي	المستوى المتوسط	المستوى المتقدم	مستوى الخبير
تعريف الجدارة :				
يحقق المعايير المحددة مسبقاً	يتجاوز المعايير	يساعد الآخرين في تحقيق وتجاوز المعايير	يطور ويحسن الأداء المؤسسي	يضع معايير للأداء
تحديد المؤشرات السلوكية لكل مستوى من مستويات الاتقان				

5. ضع دليلاً للجدارات للمنظمة

يشمل كافة الجدارات الوظيفية، ومستويات اتقانها، والمؤشرات السلوكية الدالة على وجود الجدارة.

6.طبق الإطار المتكامل للجدارات لكل وظيفة.

رابعاً: الجبل الجليدي (**Iceberg Model**) :

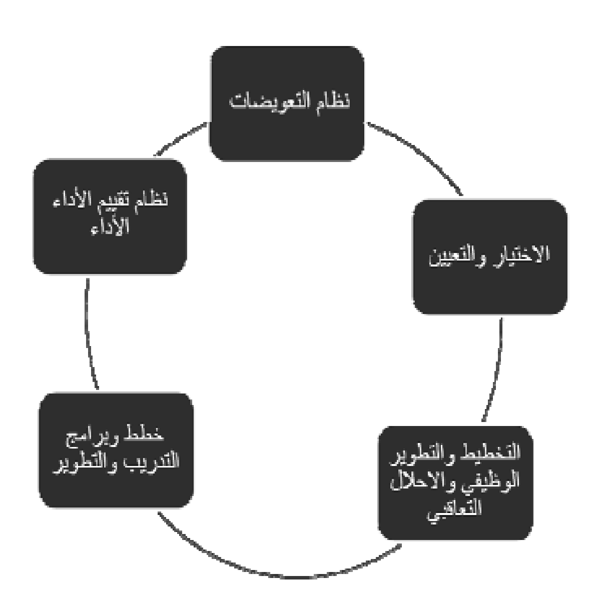
يمكن التعبير عن الجدارات الوظيفية بالجبل الجليدي (Iceberg Model)، إذ أن بعض الجـدارات واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهـارات، بيـنما تقبـع بـاقي الجدارات في الجزء المسـتتر تحـت المـاء، وهـي غـير مرئية، ولا يمكن اكتشافها و ملاحظتها بسهولة، مثـل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات الخصائص المختلفة.

Skill
Knowledge
Visible Competencies
Easy to observe
and measure
Interpersonal Skills
Team player
Attitudes
Values
Achievement
Motivation
Less Visible
Competencies
Less easy
to observe
and measure

The Iceberg Model

خامساً: استخدامات الجدارات الوظيفية:

1. نظام التعويضات
2. عملية الاختيار التعيين
3. التخطيط والتطوير الوظيفي والإخلال
4. خطط وبرامج التدريب والتطوير
5. نظام تقييم الأداء



سادساً: تقييم الجدارات:

يجب تقييم مدى توفر الجدارات المطلوبة، والمستوى المطلوب لكل وظيفة في شاغلها، ومن ثم العمل على الاستفادة من نتائج هذا التقييم، في تصميم الخطط التطويرية للموظفين من ناحية، والترقيات من ناحية أخرى.

الوظيفة	الجدارة المطلوبة	نتيجة التقييم	مجالات التحسين	خطة العمل

سابعاً: رسم خرائط الجدارات **Competency mapping**



إجراء لتعريف الجدارات الرئيسية للمنظمة، أو لوظيفة محددة، وربطها مع جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، في المنظمة، مثل: التوظيف، والتدريب، والتقييم.

أهمية رسم خرائط الجدارات

رسم خرائط الجدارات يلعب دوراً هاماً في توظيف واستبقاء الناس، لأنه يعطي تحليلاً أكثر دقة لمتطلبات الوظيفة، وقدرة المرشحين، والفرق بين الاثنين، والتطوير والاحتياجات التدريبية، من أجل سدِّ الفجوات.



ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

1. المطابقة بين الجدارات الفردية وجدارات المنصب، ومتطلبات الوظيفة، وسد الفجوة فيما بينهما.
2. إحداث التكامل بين التدريب والتطبيقات الإدارية للتركيز على جهود التدريب.
3. زيادة مجموعة المهارات المطلوبة لتتواءم مع نمو ومجال المنظمة.

4. زيادة الوقت الذي يقضيه الموظف في المنظمة، عن طريق منحه المجال لاكتشاف مساره الوظيفي.
5. زيادة القدرة من خلال التوصل إلى نظرة أكثر شمولية للجدارات المتراكمة للمنظمة بكاملها.
6. تحقيق إمكانية التوصل إلى الجدارة الملائمة، في الوقت والمكان المناسبين.
7. تشكيل نظرة شمولية عامة عن الموارد المتراكمة في المنظمة، ومدى الطلب على هذه الموارد.
8. إيجاد مرشحين بالمواصفات المطلوبة، من أي مكان في المنظمة، لملء الشواغر غير المتوقعة.
9. تحديد الوظائف الرئيسية، التي لا يوجد في المنظمة مرشحين لشغلها.
10. التوفيق بين تطلعات الموظفين الرئيسيين في المنظمة والفرص المتوفرة.
11. التحقق من مدى مواءمة النشاطات التطويرية، مع احتياجات العمل.
12. التأكد من قيام المنظمة بتجميع المواهب المناسبة لدعم الاحتياجات المستقبلية.
13. مواءمة الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية، مع أهداف كل فرد في المنظمة.

إن التعريف التقليدي لـلإدارة، يعنـي إنجـاز العمـل بواسـطة المـوظفين، ولكن الإدارة الحقيقية تعني تطوير الموظفين من خلال العمل.

الفصل الثاني عشر

التخطيط الاستراتيجي



STRATEGIC PLANNING

الفصل الثاني عشر

التخطيط الاستراتيجي

STRATEGIC PLANNING

أولاً: المفهوم

اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (استراتيجوس)، وهي مصطلح عسكري يعني فن القيادة، تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، الشمولية في التفكير والتصرف، النظرة الواسعة بعيدة المدى.

تعريف التخطيط الاستراتيجي، هو عملية تصور مستقبل مرغوب فيه للمنظمة، والتعرف على طرق تحقيقه انطلاقاً من الوضع الراهن، بالإضافة إلى التصور المستقبلي المنشود.

كما يمكن تعريفه:

اطار فكري متكامل، تشارك فيه جميع المستويات الإدارية، لتحليل بيئة المنظمة، وتقييم قدراتها الذاتية، وصياغة رسالتها، وأهدافها، واختيارالاستراتيجيات العامة والفرعية ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وذلك في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

وكذلك هو إجراء مؤسسي، يهدف إلى التعريف بشكل مفصل باتجاهات المنظمة، وصنع القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر المالية والبشرية، لتحقيق الاستراتيجية باستخدام عدد من تقنيات التحليل الاستراتيجي.

ثانياً: خطوات التحليل الاستراتيجي

- تحديد نوع المعلومات المطلوبة.

- جمع المعلومات وتبويبها ومناقشتها.
- تحييد آثار هذه المعلومات على مسارات العمل.
- تحديد الأهمية النسبية لهذه الآثار.
- تحديد جوانب القوة وجوانب القصور.
- العمل والتخطيط واتخاذ الإجراءات، ووضع الخطط في ضوء نتائج التحليل.

ثالثاً: أنواع التحليل الاستراتيجي:

يوجد عدة أنواع للتحليل الاستراتيجي، منها على سبيل المثال، لا الحصر.

1. التحليل الرباعي **SWOT Analysis**

ويقصد بذلك التعرف على **نقاط القوة ونقاط الضعف، في بيئة المنظمة** الداخلية، والتي يكون لها سيطرة عليها. **والفرص والتهديدات** في البيئة الخارجية، مما يشكل عنصراً محورياً، في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، من خلال توفير إطار عام للتفكير، في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

الهدف من عملية التحليل الرباعي:

- البناء على نقاط القوة.
- معالجة نقاط الضعف.
- الاستفادة من الفرص.
- التقليل من أثر التهديدات.

* نقاط القوة

- داخلية
- تتصل بعمل المؤسسة.
- تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة.
- تتمثل بالقدرات والموارد الداخلية للمؤسسة.
- تتعلق بالمزايا الحقيقية التي تتمتع بها المؤسسة، والأعمال التي تقوم بها بشكل جيد.

* تحديد نقاط القوة:

يمكن تحديد نقاط القوة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الكفاءات الأساسية في المؤسسة؟.
- ما هي المهارات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة؟.
- ما هي الموارد التي تمتلكها المؤسسة (الموجودات المادية، البشرية، المؤسسية، موجودات غير ملموسة: من براءات اختراع، شهرة، وغيرها)؟.
- ما هي المعارف المتخصصة، والخبرات التي تمتلكها المؤسسة؟.
- من هي الجهات الداعمة للمؤسسة / التحالفات / الشراكات الاستراتيجية؟.
- ما هي الأدوات المستخدمة في المؤسسة؟.
- ما هي الانجازات، أو النجاحات، التي تعطي المؤسسة أفضلية؟.
- ما هي الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل جيد؟. ما هي نقاط القوة الناتجة عنها؟.

* نقاط الضعف:

داخلية

* أمثلة على نقاط الضعف:

- نقص عدد الكوادر البشرية.
- نقص في بعض المؤهلات والخبرات والتخصصات.
- ضعف في تفويض الصلاحيات.
- ضعف في الشفافية.
- ضعف أنظمة الرعاية في المؤسسة.
- ضعف في تطبيق نظام الموظفين.
- عدم اعتماد الرواتب على الأداء.
- ضعف التنسيق بين المؤسسة وفروعها.
- ضعف التدريب الموجه حسب الاحتياجات المحددة.
- عدم ربط الفروع مع العمليات المؤتمتة.

- عدم تفعيل بعض أجزاء الهيكل التنظيمي، وضعف في الروابط.
- عدم تفعيل نظام إدارة المعرفة، وعدم ربطه مع الموارد البشرية.
- عدم تخصيص موازنة مستقلة فعلية للمديريات، وعدم توفير معلومات عن الموقف المالي، وتفاصيله.
- ضعف التقدير عند إعداد الموازنات الفرعية للمديريات

* الفرص

- خارجية
- يمكن الاستفادة منها لتعزيز موقع المؤسسة
- تشكل فرصة جيدة للمؤسسة.
- تتمثل بالفرص الخارجية بال (أرباح، نمو، تطوير، وتحسين)
- تتعلق بالأمور المحتملة الجيدة، والاتجاهات الايجابية المرغوبة.

* يمكن تحديد الفرص من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الفرص الخارجية التي يتم أخذها بالاعتبار حالياً؟.
- ما هي مجالات التحسين؟.
- ما هي أهم الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؟.
- كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من نقاط قوتها؟.
- كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من التغيرات المحيطة؟.
- ما هي الفرص المتوقعة إذا تم التخلص من بعض نقاط الضعف؟.

* أمثلة على الفرص:

- قانون معدل ومحدث للمؤسسة، يسمح بتعديل الأنظمة والتعليمات.
- الاستفادة من برامج المساعدات الخارجية والوطنية، في مجال التدريب والتطوير، وتحديث القوانين، والإجراءات، والاعتماد.
- وجود طلب على خدمات جديدة، ومن أسواق جديدة: داخلياً وخارجياً.

- إمكانية إبرام اتفاقيات اعتراف متبادل، مع معظم الدول العربية، وبعض الدول الأجنبية، نتيجة توقيـع اتفاقيات وبروتوكولات تجارية.
- الاستفادة من العضوية، في المنظمات الإقليمية والدولية، عن طريق المشاركة في لجانها.
- استغلال العلاقات مع الجهات الحكومية وغير الحكومية، للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة لديها.
- توفر مختبرات معتمدة وإمكانيات فنية في المملكة، تساعد المؤسسة على تحسين وزيادة خدماتها: كماً ونوعاً.

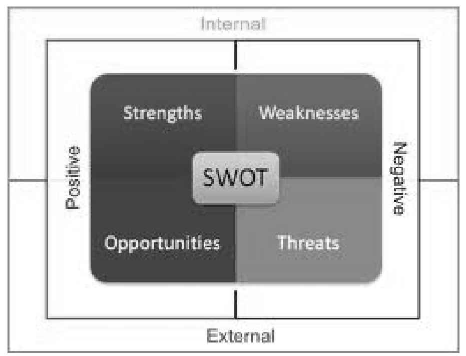
* التهديدات

- خارجية
- يمكن أن تعيق العمل، وتؤثر بشكل سلبي على المؤسسة.
- تتمثل بالأحداث الخارجية، والعوامل البيئية، والمتغيرات، والعقبات، والمعيقـات التـي يمكـن أن تواجههـا المؤسسة، وتؤثر عليها سلباً.
- يمكن تحديد التهديدات من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما هي المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، إذا استمرت بأعمالها بالأسلوب الحالي؟.
- ما هي العقبات التي تعترض مسار تقدم المؤسسة؟.
- ما هي العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على المؤسسة؟.
- كيف توثر المتغيرات الحالية سلباً على المؤسسة (الركود الاقتصادي، التغيرات في الأنظمة، والتشريعات)؟.

* أمثلة على التهديدات :

- انخفاض الطلب على الخدمات، نتيجة وجود هيئات منافسة، تقدم خدمات مشابهة لخدمات المؤسسة.
- هجرة أصحاب الكفاءات، نتيجة وجود عروض مالية مرتفعة.

- ضعف تطبيق التشريعات، وأنظمة العقوبات المطبقة حالياً، مما يؤدي إلى ضعف فعالية المهام، التي تقوم بها المؤسسة.
- الحد من مجال تطبيق مهام المؤسسة، بسبب تضارب وتقاطع قانون المؤسسة، مع القوانين لدى الجهات الرسمية.



- التأخر باتخاذ القرار، وتقديم الخدمة، نتيجة للإجراءات الإدارية الروتينية، لدى بعض شركاء المؤسسة.
- ضعف في توفير الموارد اللازمة، لتنفيذ خدمات المؤسسة، بسبب ارتباطها بالجهات الحكومية التي تحدد مواردها.

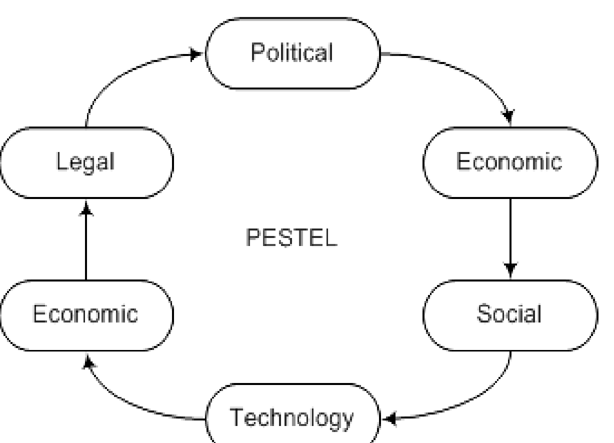
PEST Analysis

ويشمل تحليل البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية

PESTEL Analysis

ويشمل تحليل البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والبيئية، والقانونية:

- يتناول التخطيط الاستراتيجي، على الأقل الإجابة، على الأسئلة الثلاثة التالية:
  - ماذا نعمل؟.
  - لمن نعمل؟.
  - كيف نتميز، ونتفوق؟.



أنواع التخطيط:

1. التخطيط الإداري: مدة التخطيط الإداري سنة واحدة،

لأنه مرتبط بموازنة معروفة سلفاً، مدتها عام واحد، في معظم أنحاء العالم.

2.التخطيط الاستراتيجي: التخطيط من (3-5) سنوات.

3. التخطيط الاكتواري: التخطيط لمدة زمنية طويلة، تزيد عن 20 عاماً، وهو تخطيط مبني على نظرية الاحتمالات، حيث يؤخذ بعين الاعتبار، كل الاحتمالات الممكنة.

رابعاً: الخطة الاستراتيجية :

يجب أن تكون:

1. بسيطة.
2. مكتوبة واضحة.
3. تعتمد على الواقع الحالي.
4. يتم تنفيذها ضمن وقت كافٍ، دون استعجال.

خامساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

1. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
4. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقدم للمنظمة.
6. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا، ومصلحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة، وتدعيم موقفها التنافسي.
9. التأكد من تحقيق الترابط، بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات، وقواعد- وأنظمة عمل.
10. التوصيف، والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
11. تطوير إمكانيات المنظمة، لتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها.

12. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة، وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
13. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
14. توفر أدوات التنبؤ والتقدير، لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
15. تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.

سادساً: بنود الخطة الاستراتيجية:

- المقدمة
- الرؤية
- الرسالة
- القيم
- الأهداف الاستراتيجية

المقدمة:

وتتضمن الجواب على السؤال التالي: لماذا تم اعداد هذه الخطة ؟؟.

الرؤية : vision (للمستقبل)

- الحلم الذي أريد تحقيقه في المستقبل.
- الشعلة التي تنير لي الطريق.

نستطيع كتابة الرؤية باستخدام نموذج توماس ستيوارت Thomas Stewart

(الأسئلة الأربعة)

1. أن نكون منظمة (رئيسية، قائدة، متفوقة،عالمية، سريعة النمو)
2. توفر (المنتجات، المنتجات، والخدمات الابداعية، ذات السعر المناسب، المتخصصة،المتنوعة، ذات الجودة العالية)
3. من أجل (خدمة السوق العالمي، رفع قيمة أسهمنا، الوفاء بالتزاماتنا تجاه مساهمينا)
4. في مجال (المعلومات، حلول العمل، الحلول المالية)

الرسالة:

الرسالة : Mission (تعبر عن الواقع)

نموذج كتابة الرسالة يتكون من 3 أسئلة:

- ماذا نفعل؟.
- لمن نفعل؟.
- كيف نفعل؟.

بالإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة، نتمكن من صياغة الرسالة.

القيم:

التأكيد على الالتزام بالقيم الانسانية المتمثلة في (النزاهة، العدالة، الاستقرار، الشفافية، .....الخ)، وبما يتناسب مع طبيعة المنظمة: ثقافتها وأهدافها.

وتعدُّ القيم ثوابت لا يمكن التخلي عنها وأساساً في أية خطة استراتيجية.

سابعاً: تحديد مجالات الأهداف وصياغتها:

ينظر لتحديد مفهوم الهدف عادة أنه بيان بالنتيجة المتوقعة، ضمن معايير متفق عليها، وفي زمن محدد. ويجب التمييز بين المفردات التالية، عند صياغة الأهداف:

- **Goals**: النتائج المطلوب تحقيقها، على المدى الزمني الطويل، وهي ترتبط بالإدارة الاستراتيجية.
- **الأهداف Objectives**: النتائج المحددة، والنهائية، التي توجه الجهود إلى تحقيقها. وينبغي أن تتسم الأهداف في جميع المستويات بالوضوح، والتحديد، والقابلية للقياس.
- **Target** : قيمة كمية (Quantified)، تمثل النتيجة النهائية المنشودة لكل هدف، ومؤشر أداء، وتكون عادة ضمن إطار زمني محدد. ويمكننا اعتبار أن الحد القياسى (Target) هو الصورة الكمية للهدف، كون الهدف متصفاً ب (SMART)
- **Aims**: طموحات، تطلعات (بعد تحقيق الأهداف)

معايير كتابة الهدف:

1. أين نحن الآن؟. الواقع WHERE
2. إلى اين نريد أن نصل ؟ المستقبل WHERE
3. كيف نصل؟. الوسيلة HOW
4. متى نصل؟. الوقت WHEN
5. من المسؤول عن عملية الوصول؟. الجهة المعنية WHO
6. كم ستكلفنا رحلة الوصول؟. التكلفة HOW
7. كيف نعرف أننا وصلنا؟. HOW

التحقق من الهدف:

يمكن التحقق من نوعية الهدف بواسطة نموذج سمارت SMARTS

- S: Specific
- M: Measurable
- A: Achievable
- R: Realistic
- T: Time pound
- S: Stretch

إن الإدارة هي الكفاءة، في تسلق سلم النجاح، ولكن القيادة تحدد ما إذا كان السلم يميل تجاه الحائط الصحيح.

الفصل الثالث عشر

بطاقات الأداء المتوازن



الفصل الثالث عشر

بطاقات الأداء المتوازن

أولاً: مراحل تطور مفهوم بطاقات الأداء المتوازن

تعمق مفهوم بطاقات الأداء المتوازن عبر ثلاث مراحل، على النحو التالي:

المرحلة الأولى:

ركزت مؤسسة كابلان- نورتون، التي باشرت اعمالها عام 1990، على اكتشاف طرق ومؤشرات جديدة لقياس الأداء المؤسسي Organizational performance، حيث عمدت إلى ابتكار مؤشرات ومقاييس جديدة، تعوض القصور، وتزيل النقص القائم، في المؤشرات المحاسبية والمالية، كأساس لقياس الأداء المؤسسي.

ولدى قيامهم بعقد لقاءات مع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسات للتعرف على وجهات نظرهم، في أداء مؤسساتهم، تبين أن كل قسم ينظر إلى أداء المؤسسة من زاوية تختلف كثيراً عن الزوايا التي تسود في بقية الأقسام، ولدى تجميع وجهات النظر المختلفة، وتصنيفها، تبين أنها تنقسم إلى أربع وجهات نظر أساسية هي:

1. وجهة نظر الحسابات: وهي تنظر إلى أداء المؤسسة من خلال المؤشرات المالية، وتعتمد على أرقام الإيرادات والمصروفات.
2. وجهة نظر الإنتاج: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات التشغيل، وكفاءة العمليات.
3. وجهة نظر التسويق: وتنظر إلى أداء المؤسسة من خلال مؤشرات السوق، وإدارة العملاء.

4. وجهة نظر التخطيط: وتنظر إلى أداء المؤسسة، من خلال مؤشرات النمو، ومنحنيات التعلم، والكفاءات المحورية، وبالمقارنة بالمنافسين.

وبناءً عليه، فقد تبين أن الحل الأشمل والأكمل، لقياس أداء المؤسسات، لا يكون بالاقتصار على وجهة نظر واحدة، وإلغاء وجهات النظر الثلاث الأخرى، بل بالاعتماد على وجهات النظر الأربع، والجمع بينها والتوفيق بين مؤشراتها، في إطار واحد شامل ومتكامل.

ومن هنا انبثق مبدأ بطاقات الأداء المتوازن، الذي يقوم على سقوط المؤشر الواحد، وتعزيز وتطعيم المؤشرات المحاسبية، بمؤشرات إضافية من مختلف مجالات وأنشطة المؤسسية الأخرى، وهي مجالات التشغيل والتسويق والتدريب، في مؤسساتهم.

تلخصت وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أهداف هي:

- ترجمة أداء المؤسسة، إلى أشكاله الأربعة المتكاملة: تمويل، وتشغيل، وتسويق، ونمو.
- ضمان توازن وتوافق الأبعاد الأربعة، لأداء المؤسسة من خلال توازن وتوافق مؤشرات قياس هذا الأداء.
- نشر مؤشرات قياس الأداء من المستويات الإدارية العليا، وحتى المستويات التنفيذية السفلى.
- ضمان توافق الأداء الفردي، لكل موظف مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.

المرحلة الثانية:

وبعد ذلك انتقل كابلان – نورتون من مجرد وصف وفهم الأبعاد الأساسية الأربعة لأداء المؤسسة، إلى إدارة هذه الأبعاد، والانتقال من مرحلة توضيح مؤشرات الأداء إلى مرحلة وضع استراتيجية للأداء، و توصيل الرؤية الإستراتيجية المتوازنة، من قمة الهرم الإداري، إلى المستويات السفلى من المؤسسة.

وبات المطلوب، هو تحقيق أفضل أداء للمؤسسة، في المجالات الأساسية الأربعة: المالية، والتشغيلية، والتسويقية، والتدريبية، دون الاقتصار على مجال وحيد، أو إهمال أي من هذه المجالات.

وبناءً عليه، وبدلاً من اختيار مؤشرات القياس، تمت المباشرة باختيار المتغيرات المنوي تنفيذها في المجالات الأربعة الأساسية، ومن ثم الانطلاق إلى وضع مؤشرات افتراضية، يؤكد تحقيقها بأن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح.

وبهذه الخطوة، تم الانتقال من القياس إلى الإدارة، ومن مراقبة المؤشرات إلى صياغة الإستراتيجية، وأصبحت طريقة كابلان-نورتون أداة لصياغة الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة، تحولت طريقة كابلان-نورتون، من التركيز على مراقبة المؤشرات، وتحقيق الأهداف، إلى التركيز على الأهداف نفسها، حيث لوحظ وجود نوع من الترابط بين المجالات والأهداف المؤسسية وبعضها.

فما يحدث في مجال التشغيل والعمليات، يؤثر في المجالين المالي والمحاسبي، وما يحدث في مجال التدريب والتعليم، يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة العملاء، والعكس صحيح أيضاً.

واكتشفت علاقة السبب والنتيجة بين المؤشرات المختلفة من المجالات الأساسية الأربعة، كما تبين أنه كما توجد للمؤسسات أربعة مجالات أساسية، يجب قياس مؤشراتها، هناك أيضاً أربعة أطراف اعتبارية أساسية، تؤثر على طريقة عمل ونتائج المؤسسات وهي:

- الموردون.
- الموظفون.
- العملاء.
- المالكون والمساهمون.

وهكذا تشكلت صورة متكاملة لمجالات العمل، والنشاط داخل المؤسسات، وللأطراف الاعتبارية المؤثرة فيها، وكذلك للعلاقات السببية، بين كل منها.

وأطلق كابلان - نورتون على هذه الصورة اسم: الخريطة الإستراتيجية Strategy Map. وأسمياها خريطة؛ لأنها تحدد المواقع، وطرق السير، والروابط، والجسور الموجودة، بين النقاط والأطراف المختلفة عليها.

فالخريطة الإستراتيجية، هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات، وللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها.

معادلة الأداء المؤسسي المتكامل:

مؤشرات متكاملة + استراتيجيات مترابطة + أطراف متشاركة = نتائج متكاملة

حيث أن: المؤشرات المتكاملة هي: مؤشرات محاسبية - مؤشرات تسويقية - مؤشرات تشغيلية - مؤشرات تدريبية.

وحيث أن: الإستراتيجيات المتكاملة هي: إستراتيجيات إدارة المجالات: المالية – التشغيلية – التسويقية – التطويرية والتدريبية.

وحيث أن: الأطراف المتشاركة هي: الموردون – الموظفون – العملاء - والمساهمون.

ثانياً: إعادة تعريف الإستراتيجية

تساعدنا الخرائط الإستراتيجية، على إعادة تعريف الإستراتيجية، بأنها طريقة المؤسسة في صناعة القيمة، موزعة على الأطراف الأربعة الأساسية: الموردين – الموظفين – العملاء - المساهمين؛ عبر مجالاتها الأربعة الأساسية: المالية، والتشغيلية، والتسويقية، والتطويرية (التدريبية).

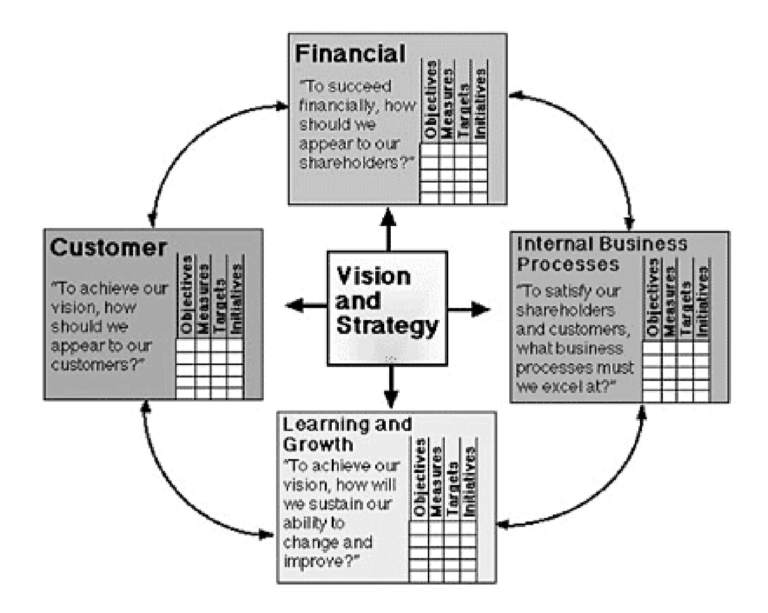
تعدُّ بطاقات الأداء المتوازن أداة لقياس ومراقبة الأداء على مستوى المنظمة، ووحدات العمل والأفراد، مع تحقق نوع من التوازن بين الأعمال الطويلة الأمد والقصيرة الأمد، وتربط ما بين رؤية الوحدة ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، بشكل عام.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن، بأنها بطاقة تجمع كافة العناصر، التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها عبر أداء متوازن.

وتحقق هذه البطاقات توازناً ما بين الأبعاد الأربعة التالية:

1. البعد المالي: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأداء المالي العام للمنظمة.
2. بعد العمليات الداخلية: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالإجراءات الداخلية للمنظمة.

3. بعد العملاء: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بانطباع العملاء عن المنظمة وطريقة تعاملهم معها.
4. بُعدُ التعلم والنمو: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بنمو وتطور المنظمة، وموظفيها.



* يعتمد مبدأ بطاقات الأداء المتوازن على الموازنة ما بين:

- المؤشرات المالية وغير المالية
- الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية
- الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية

ثالثاً: خطوات إعداد بطاقات الأداء المتوازن:

1.تهيئة المنظمة لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن. وذلك عن طريق تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة، في المنظمة وتحديد المزايا الجوهرية لها.

جدول تحديد المزايا الجوهرية للمنظمة

المزايا	أهميتها للمستفيد	درجة التفرد بها	كلفة تقليدها على المنافس	قدرة المنظمة على توظيفها	قوة المزية
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					
مدى استخدام المزايا الجوهرية					

2.وضع رؤية المنظمة، ورسالتها.

3.استخلاص عدد من التوجهات الاستراتيجية، انطلاقاً من رسالة المنظمة.

التوجهات الاستراتيجية

هي الأطر العامة، لما تسعى المنظمة لتحقيقه، من خلال خطتها الاستراتيجية، وتركز على النتائج المرجوة.

دور التوجهات الاستراتيجية:

- تبرز التوجه المستقبلي للعمل.
- تربط كافة عناصر الاستراتيجية برؤية المنظمة.
- تعد أساس تطوير الخرائط الاستراتيجية
- يجب وضع 3-5 توجهات للمنظمة

أمثلة على التوجهات الاستراتيجية:

- إيجاد قنوات استثمارية جديدة.
- تنمية قدرات الموظفين وتطوير خبراتهم.
- تقديم خدمات متطورة ومتنوعة.

- زيادة درجة الولاء المؤسسى.
- زيادة الفاعلية المؤسسية.
- توسيع قاعدة العملاء.

4.صياغة الأهداف الاستراتيجية لكل توجه استراتيجي بمعدل ثلاثة أهداف، كحد أدنى، لكل توجه.

كيف تتم صياغة الأهداف؟.

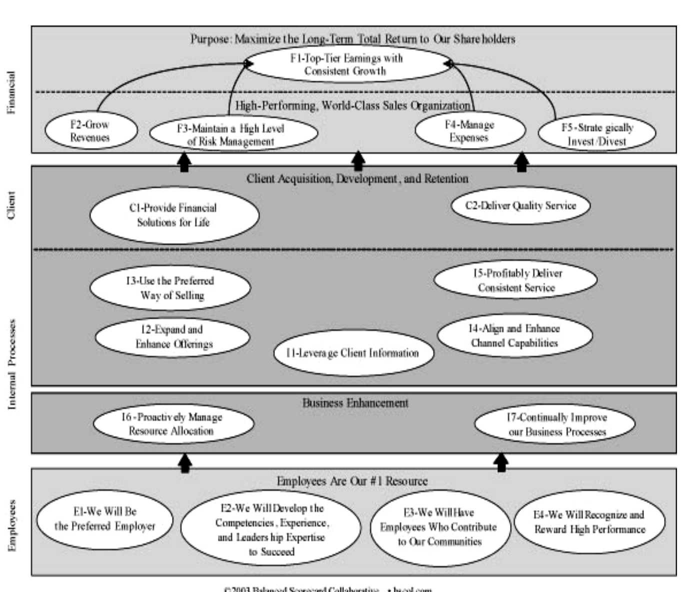
فعل + إسم+ صفة+ نتيجة

أمثلة:

- زيادة عائد الانتاج بنسبة 5%.
- تخفيض هدر الموارد المستخدمة بتسبة 20%.
- تدريب موظفي المؤسسة بنسبة 80% من عددهم الحالي.

5. اسقاط الأهداف الاستراتيجية على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

6. وضـــــع الخريطـــــة الاســـتراتيجية شـــاملة جميـــــع الأهـــــداف الاستراتيجية موزعة عـلى الأبعـاد الأربعـة بشـكل يوضـح علاقـة السـبب والأثـر، و**تعـد مـن أهـم إنجـازات بطاقـات الأداء المتوازن:**



1. خارطة إستراتيجية واحدة لكل توجه إستراتيجي.
2. تبنى الخرائط عبر الأبعاد الإستراتيجية الأربعة للعمل.
3. تساعد في فهم الترابط العمودي، والأفقي للأهداف والمقاييس.
4. تساعد في ربط الأبعاد والأهداف بعضها ببعض.

7.صياغة الأهداف المرحلية (Targets) لكل هدف استراتيجي.

8.تحديد مؤشرات حسن الأداء KPIs لكل هدف استراتيجي (مؤشرات مرافقة ومؤشرات لاحقة).

مؤشرات حسن الأداء، هي مقاييس ضرورية لضمان حسن الأداء بشكل عملي، عبر ضوابط منطلقة من مقاييس واقعية.

أمثلة على مؤشرات حسن الأداء:

المحور	مؤشر القياس
المالية	الربحية لكل سهم متوسط الإيرادات لكل قناة توزيع نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات
العميل	نسبة العملاء المتكررين معدل رضا العملاء- متوسط الوقت اللازم للاستجابة إلى شكاوى وطلبات العملاء.
العمليات الداخلية	عدد العمليات التي تتم بصورة آلية نسبة الخطأ في العمليات الايرادات لكل موظف
التطور والتعليم	معدل رضا الموظفين عدد المنتجات الجديدة في العام – معدل اقتراحات التطوير لكل موظف

9.تحديد عوامل النجاح الرئيسية التابعة لكل هدف استراتيجي CSFs.

10. اقتراح عدد من المبادرات الداعمة والموصلة إلى الأهداف المرحلية ومؤشرات نجاحها.

11.وضع كافة البيانات والمعلومات السابقة في بطاقة الأداء المتوازن.

عناصر بطاقة الاداء المتوازن

الاستراتيجية Strategy ⟷ المبادرات Action

المحاور	الاهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء	المسؤولية	النتائج الفعلية	النتائج المستهدفة	المبادرات
المالية						
العملاء						
العمليات الداخلية						
الابداع والتطوير (الموظفين)						

* بالرغم من تكامل أبعاد بطاقات الأداء المتوازن وشموليتها، إلاّ أن العديد من المـنظمات تفشـل في تطبيق بطاقات الأداء المتوازن، ويرجع هذا الفشل إلى العديد من الأسباب على النحو التالي:

1.الفشل فى الإتفاق على العدد الكافي من المقاييس.

2.إختيار مقاييس أداء غير مناسبة لطبيعة المنظمة.

3.الفشل في التصرف بناء على بيانات المقاييس.

4. عدم التحرر من سيطرة المقاييس المادية

5.النظر لـ (*BSC*) على أنه (*Product*) أكثر منه (*Process*).

6. الفشل فى ربط مفهوم الـ (*BSC*) بالخطة الإستراتيجية

7.عدم إدراك العلاقة بين الـ (*BSC*) و بين ثقافة المؤسسة

8. ضعف دور الإدارة العليا: (قناعة – دعم – إلتزام)

9. محدودية نظم المعلومات فى المنظمة.

10. الفشل في جهود التوعية بين الموظفين بـ (*BSC*)، والفشل في التعامل المناسب مع من يقـاوم الــ BSC داخل المنظمة (وربما خارجها أيضا).

رابعاً: تجربة **David Nortin** بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسة التي يتراسها:

عنـدما قـام (David Norti)، بتطبيـق بطاقـات الأداء المتـوازن (Balanced Scorecard) في المؤسسة التي يرأسها، أدرك بأن قيام المنظمة بتطبيق نظام تقييمي، مثل بطاقات الأداء المتوازن، يعدُّ تغـيراً جذرياً يؤدي إلى ظهور الخوف والارتياب، اللذين يتولدان لدى الموظفين عند إحـداث التغيـير إلى السـطح، وبناءً عليه فإنه من المهم التأكد من أن كل شخص في المنظمة عـلى مختلـف المسـتويات الوظيفيـة إبتـداءً من المدراء التنفيذيين، إلى أبسط الموظفين، يعي حقيقة هذا التغيير، وذلـك عـبر أسـلوب نظـامي متناسـق على مستوى المنظمة.

بدايةً قام " ديفيد نورتن" وخمسة مـن المـدراء التنفيـذيين في أعـلى الهـرم الـوظيفي بالتـدرب عـلى بطاقات الاداء المتوازن، والتأكد من مواءمتهـا لطبيعـة العمـل في المؤسسـة، وبأنهـا تسـتحق بـذل الجهـود لتفعيلها قبل المباشرة بتطبيقها، وبدلاً من أن يظهر رئيس المنظمة، وكأنه قادم من جبل بعيـد حـاملاً معـه مرسوماً أو بلاغاً رسمياً، واجب التطبيق لجميع الموظفين، قام السيد "نـورتن" بتـدريب الإثنـي عشر مـديراً التاليين في الهرم الوظيفي، على بطاقات الأداء المتوازن، والحصول على تغذية راجعة منهم بهذا الخصوص.

ولاحقاً تم تدريب بقية المدراء والمسؤولين، حتى وصل عدد الـذين تـم تـدريبهم، وأصـبحوا معنيـين بـالأمر ثمـانين شخصـاً، في المؤسسـة، وبعـد ذلـك تـم ارسـالهم إلى مراكـز عملهـم للتحـدث إلى مـوظفيهم وإشراكهم بالمفهوم، عن طريق مناقشتهم، بما تم التدرب علـيهم، وسـؤالهم عـن رأيهـم وتقيـيمهم بحيـث يشعر الموظفون بأن الموضوع ليس أمراً حتمياً، وبأنهم شاركوا في صـنع التغيـير، وأنهـم جـزء لا يتجـزأ مـن المؤسسة، كعامل هام في نجاح عملية تطبيق بطاقات الاداء المتوازن.

وبعد ذلـك قامـت الإدارة العليـا للمؤسسـة بإسـتئجار شركـة تـدريب لتطـوير خـرائط تعليمية بصرية للموظفين، لتعميق مفهوم بطاقات الأداء المتوازن لديهم، وتـم تطـوير لعبـة شبيهة بلعبة Monopoly المعروفة، وإرسال المدراء ليلعبوا اللعبة مع موظفيهم، حيث قاموا بوضع لوح كبير، وتصميم بطاقات الاداء المتوازن، لكل فرد على شكل قطـع صـغيرة، يقـوم

الموظفون والمدراء بلصقها على اللوح المعدني، لمساعدة الموظفين على تعميق المفهوم لديهم عمليا.

وأكد السيد " نورتن "، بأن هذا الاتجاه هو أكثر الوسائل فعالية لتطبيق بطاقات الأداء المتوازن، حيث يتم غرس مفهوم بطاقات الأداء المتوازن في عقول الموظفين، مما يحفزهم لدعم تطبيق هذا المفهوم، على مستوى المنظمة، ابتداء من القاع إلى أعلى الهرم الوظيفي، وبالتالي تصبح الاستراتيجية وظيفة كل شخص من المنظمة.

إن التغيير عملية مؤلمة، وهذا مثبت علميا، والتغيير يلقى المقاومة، اذا لم يكن مفهوماً، أو مبرراً، فإذا نشأت المقاومة الداخلية للتغيير، لن ينجح الموظف بالتطبيق حتى لو أراد ذلك.

قد تكون النظريات رائعة، ولكن أركانها تتداعى بسرعة، إذا لم تفلح قيادة المنظمة في إدارة عملية التغيير، بشكل سليم، وتحلت بالصبر، ولم تتعجل قطف ثمار التغيير.

> لقد استمعنا إلى عملائنا، وتصرفنا كما يرغبون، إن ألأشياء الجيدة، تحدث عندما نصغي.

الفصل الرابع عشر: الثقافة المؤسسية



organizational Culture

الفصل الرابع عشر

الثقافة المؤسسية **organizational Culture**

أولاً: تعريف الثقافة المؤسسية:

مجموعة مشتركة من المعتقدات، والتوقعات، والقيم، والمعايير التي تـؤثر عـلى كيفيـة قيـام الأفـراد، بالتواصل والتعاون، في منظمة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها، وتتجسد الثقافـة المؤسسـية في المنظمـة بالأحاديـث التـي يجريهـا الموظفون والأخبار التي يتناقلونها في مكان العمل، ولأن المنظمات كائنات حية، فهي تنمـو وتكـبر وتعمـل، وتتعلم، وتتعب وتمرض، وتتألم وتشيخ، ولهذا تحتاج رعايـة ودعـماً ولياقـة فكريـة، وإداريـة مـثلما يحتـاج الانسان للياقة البدنية، والنفسية. ولهذا السبب نعمل على تطويرها ونواصـل تغييرهـا، ونعطيهـا المقويـات والمسكنات والمنشطات.

قد تكون الثقافة المؤسسية أحياناً كلمة غامضة إذ اننا لا نستطيع أن نراها حقيقةً، ولكننـا نسـتطيع أن نلمسها من خلال المظاهر المادية في مكان العمل، وخاصة تلك التي تصف خصـائص بيئـة العمـل. كـما يصعب في بعض الأحيان تعريفها، ولكنها البيئة المحيطـة بـالموظفين، خـلال العمـل في كـل الوقـت، وهـي عنصر قوي، ومسيطر جداً، ويشكل مدى استمتاع الموظفين بالعمل.

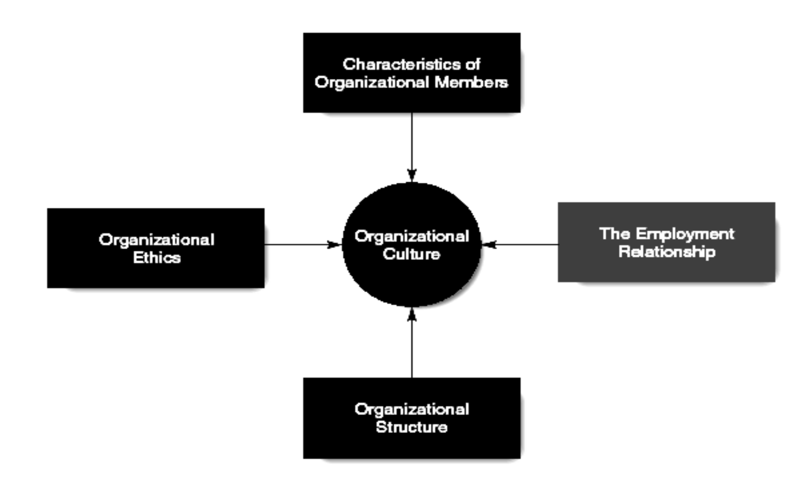
إن ثقافة المنظمة، حصيلة كل الخبرات، التي يحملها الموظفون معهـم، وهـي السـلوك الـذي ينـتج، عندما تتوصل مجموعة من الموظفين إلى مجموعة من القواعد غير المكتوبة، وغير المحكية لغايـات تنظـيم العمل.

كثيراً ما تكون الثقافة مثل الشخصية الانسانية، فشخصية الإنسان مكونة من القـيم، الاعتقادات، الافتراضات، الاهتمامات، الخبرات، والتنشـئة، والعـادات التـي تخلـق السـلوك

الشخصي. وكذلك الثقافة المؤسسية مكونـة مـن القـيم، الاعتقـادات، الافتراضـات، المواقـف، طـرق التفكـير والسلوك الذي يجتمع عليها الموظفون.

تتـأثر ثقافـة المنظمـة بشـكل خـاص وكبـير بمؤسسيها ومـدرائها التنفـذيين، وبقيـة كـادر الإدارة العليـا، تبعـاً لـدورهم الهـام في إتخـاذ القـرارات، والتوجه الاستراتيجي.

ثانياً: مصادر الثقافة المؤسسية:



1. سمات وخصائص أعضاء المنظمة: يعدُّ الموظفون الـذي يشـكلون المنظمـة مصـدراً أساسـياً للثقافـة المؤسسية، إذ أنهم يصبحون أكثر معرفة، مع مضي الوقت، لما يمكن أن يعيق قدرتهم، عـلى التكيـف والاستجابة للمتغيرات في البيئة.
2. علاقة التوظيف وإجراءات الموارد البشرية تؤثر عـلى طبيعـة وحجـم الجهـود، التـي يجـب أن يبـذلها الموظفون، لتحقيق الأهداف المنشودة، ومدى ارتباطهم بالمنظمة.
3. الأخلاق المؤسسية، القيم الأخلاقية، المعتقدات، والقواعد التي تشكل الأسلوب المناسـب للمـوظفين في منظمة ما للتعامل مع بعضهم البعض، ومع الآخرين خارج المنظمة.

4. الهيكل التنظيمي

- في المنظمات ذات الهياكل المركزية
  - الموظفون لديهم استقلال قليل.
  - تركز القواعد على الاحتياط، وإطاعة السلطة، واحترام التقاليد.
- في المؤسسات ذات الهياكل المنبسطة والهياكل غير المركزية
  - لدى الموظفين حرية أكبر للاختيار، والسيطرة على قراراتهم.
  - تظهر القواعد التي تركز على الابداع، والشجاعة، والمخاطرة.
  - تظهر الثقافة التي يشكل فيها الابداع، والمرونة أهدافاً مرغوبة.

محاور الثقافة المؤسسية :

تتمثل الثقافة المؤسسية في:

- لغة المجموعة.
- آلية إتخاذ القرار.
- الرموز المستخدمة.
- القصص والأساطير.
- ممارسات العمل اليومي.
- أشياء بسيطة، مثل تلك التي تزين المكاتب، فهي تخبرك كيف يرى ويشارك الموظفون في ثقافتهم المؤسسية، بالإضافة إلى محتوى لوحات الإعلان المعلقة على الجدار، والنشرة الاخبارية للمنظمة، وتفاعل الموظفين في الاجتماعات، والطريقة التي يتعاون بها الموظفون فيما بينهم، جميعها تخبرك كثيراً عن ثقافة المنظمة.

ثالثاً: خصائص الثقافة المؤسسية:

أوضح كل من Fred Lsafha & Ken Thompson الخصائص الأساسية السبع التالية للثقافة المؤسسية:

1- الثقافة = السلوك. الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك، الذي يمثل القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل.

الثقافة لا تعرف عادةً بأنها جيدة أو سيئة، بالرغم من أن جوانب عديدة من ثقافتنا قد تدعم التطـور والنجاح، بينما قد تعيق بعض الجوانب الأخرى هذا التطور.

إن القاعدة المتعلقة بالمساءلة، ستساعد المنظمة على صنع نجاحها، إذ أن خدمة العملاء المذهلة ستؤدي إلى بيع المنتجات، وتحقيق رضا الموظفين، أما التسامح مع الاداء الضعيف، وإظهار نقص في الانضباط، للمحافظة على الاجراءات والعمليات والأنظمة المعتمدة، سيؤدي حتماً الى إعاقة النجاح.



2- الثقافة يتم اكتسابها، وتعليمها. الموظفون يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة من خلال المكأفات التي يحصلون عليها، والعواقب السلبية التي تترتب على سلوكهم، فعندما يتم مكافأة السلوك، يتم إعادته، ويصبح جزءً من الثقافة، على سبيل المثال فإن قيام المدير التنفيذي بشكر أحد الموظفين بطريقة لائقة بسبب قيامه بعمل ما، بأسلوب جيد، فأنه من خلال هذا التصرف يضع ثقافة المنظمة في قالب محدد.

3-الثقافة يتم اكتسابها من خلال التفاعل. الموظفون يتعلمون الثقافة، من خلال التفاعل، مع غيرهم، وإن المتقدم لشغل وظيفة في المنظمة، يشعر بالثقافة المؤسسية، وقدرته على التواءم معها من خلال مقابلة التوظيف، وقد يستطيع تكوين رأي بسيط، عن هذه الثقافة بشكل مبكر، من خلال المكالمة، التي يتلقاها من دائرة الموارد البشرية.

4- إن الثقافات الفرعية تتشكل من خلال المكآفات، التي تقدم للموظفين. إن للموظفين احتياجات ورغبات عديده، وفي بعض الأحيان يمنح قيمة كبيرة للمكافآت الاجتماعية، وتشكيل الثقافات الفرعية بناءً على هذا الاساس، إذ يتلقى الموظفون مكافآت اجتماعية من زملائهم، ونظرائهم بعيداً عن الإدارة العليا، عندما يستطيعون تحقيق احتياجاتهم الهامة، من خلال دوائرهم أو فرق العمل ضمن المشاريع.

5- الموظفون يشكلون الثقافة. تخلق شخصيات الموظفين وخبراتهم ثقافة المنظمة، على سبيل المثال إذا كان غالبية الموظفين، من النوع الحيوي، فان البيئة بلا شك ستكون اجتماعية وإنتاجية، واذا شاهدت خلال تجوالك في المنظمة عدداً من الصناعات اليدوية، التي تتحدث عن تاريخ المنظمة، فهذا يعني أن الموظفين يمنحون قيمة كبيرة لتاريخهم وثقافتهم، وإذا كانت الأبواب مفتوحة، وبعض الأبواب مغلقة فقط للإجتماعات، فهذا يعني أن الثقافة تتميز بالشفافية.

6- الثقافة قابلة للتفاوض. شخص واحد لا يستطيع خلق ثقافة بشكل متفرد، بل إن مجموع الموظفين يشكلون اتجاه بيئة العمل، والطريقة التي تؤدي بها الأعمال، أو الطريقة التي تتخذ بها القرارات من خلال القواعد العامة في مكان العمل، بالاضافة إلى قيامهم بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير الانظمة.

7- الثقافة المؤسسية صعبة التغيير. تغيير الثقافة يتطلب أن يغير الموظفين سلوكهم، وغالباً ما يكون صعباً على الموظفين عدم القيام بتشكيل خبرة مستوحاة من أساليبهم، في تنفيذ الأشياء، وأن يبدأوا بأداء سلوك جديد بشكل ثابت. وبناءً عليه، فإن المطلوب من الإدارة العليا المثابرة، والانضباط، وإدماج الموظفين، والكياسة والتفهم والتطوير التنظيمي والتدريب، لغايات تغيير الثقافة المؤسسية.



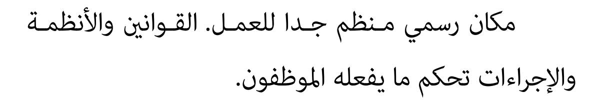
رابعاً: ميزات وخصائص أخرى للثقافة.

- بالرغم من أن المنظمة لديها ثقافة مشتركة، إلا أن الثقافة المؤسسية يتم تفسيرها غالباً بشكل مختلف من الموظفين المختلفين، إذ أن الاحداث الاخرى في حياة الموظفين تؤثر على تصرفاتهم وردود أفعالهم في العمل أيضاً، فكل موظف يرى الثقافة من منظور مختلف، إضافة إلى ذلك، فإن تجارب الموظفين الفردية، ودوائرهم التي يعملون بها، وفرق العمل التي يعملون من خلالها جميعها تؤثر على رؤيتهم للثقافة بشكل مختلف.
- إن الثقافة المؤسسية المثالية تدعم البيئة الإيجابية المنتجة. الثقافة المؤسسية، قد تكون

قوية أو ضعيفة، عندما تكون الثقافة قوية، فإن معظم الموظفين يوافقوا عليها، وعندما تكون ضعيفة لا يوافق عليها أحد، وأحياناً تكون الثقافة الضعيفة حصيلة عدة ثقافات فرعية، على سبيل المثال فان الثقافة المؤسسية الكلية، قد تكون ضعيفة، بسبب وجود ثقافات فرعية متعددة، عندما تكون كل دائرة أو خلية عمل لها الثقافة الخاصة بها.

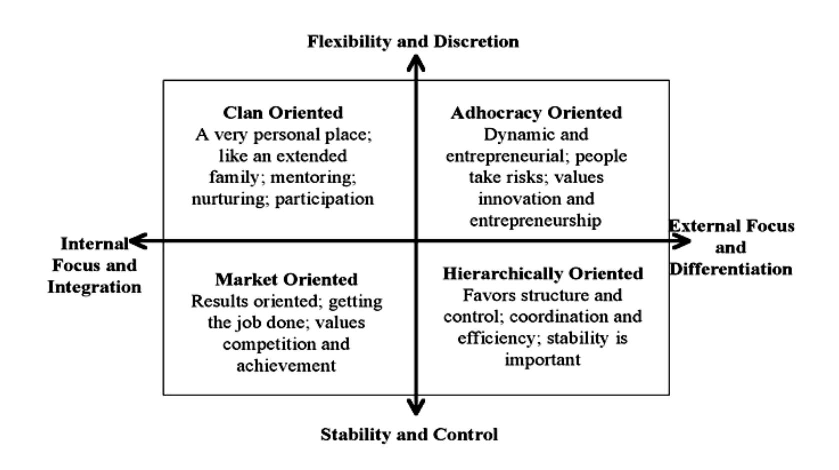
خامساً: أنواع الثقافة المؤسسية:

- الثقافة العشائرية – الجماعية The Clan Culture مكان ودود ومريح للعمل، حيث يتشارك الموظفون الكثير من الأشياء، وتبدو المنظمة كأنها امتداد للعائلة.
- The Hierarchy Cultureالثقافة البيروقراطية –القائمة على التسلسل الهرمي



مكان رسمي منظم جدا للعمل. القوانين والأنظمة والإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون.

- The Adhocracy- entrepreneurial Culture ثقافة حب المغامرة والمبادرة: بيئة حيوية وخلاّقة وإبداعية يسعى الموظفون خلالها إلى المخاطرة.
- The Market Cultureثقافة السوق: منظمة موجهة نحو النتائج، حيث يولي الموظفون الاهتمام الأكبر لتنفيذ المهام المطلوبة، ويتمتعون بالقدرة التنافسية، وتوجههم لتحقيق وإنجاز الأهداف المنشودة .





سادساً: كيف تفهم ثقافة منظمتك الحالية؟

من الصعب على الشخص، أن يقيّم ويفهم الثقافة الخاصة بمؤسسته، إذ أن التواجد اليومي في العمل يجعل المظاهر الدالة على الثقافة المؤسسية غير مرئية، تستطيع المشاركة في تقييم الثقافة المؤسسية، والحصول على الصورة الحالية لها بواسطة عدة طرق:

1- حاول أن تصبح ملاحظاً محايداً للثقافة في مؤسستك. أنظر الى الموظفين، وكيفية تفاعلهم بعين من ينظر من الخارج (تستطيع الإدعاء بأنك خبير في علم الإنسان، تلاحظ مجموعة من الناس، الذين لم ترهم من قبل).
2- راقب الانفعالات. لأن الانفعالات مؤشرات للقيم، الناس لا يشعروا بالسعادة، أو الانزعاج، عندما يتعلق ذلك بأمور غير ذات أهمية في حياتهم، اختبر النزاعات عن قرب.
3- أنظر إلى الأشياء والمصنوعات الموضوعة على المكاتب والمعلقة على الجدران، لاحظ تنسيق وترتيب الأثاث.
4- عندما تراقب وتتفاعل مع الموظفين، راقب الأشياء غير الملموسة، أي أنه عندما لا يتم ذكر شيء ما، وأنت تعتقد أنه مهم، فإنها معلومة مفيدة، ستساعدك على فهم حقيقة الثقافة، في مؤسستك.

كيف تقيّم ثقافتك المؤسسية؟

تستطيع تقييم الثقافة في مؤسستك بعدة وسائل:

1. شارك في تجوال ثقافي.

إن إحدى الطرق لملاحظة الثقافة في مؤسستك، أن تتجول حول بناء المنظمة، وتنظر إلى بعض الاشارات المادية للثقافة. كيف يتم تجميع المكاتب؟ كيف تم توزيع الفراغات بينها؟ ما هو حجم المساحة الممنوحة لكل موظف؟ ما هي الأشياء المنشورة على لوحة الاعلانات، أو على الجدران وأماكن العمل؟ وكيف تتم الاستفادة من المناطق المشتركة؟.

ماذا يكتب الموظفون لبعضهم؟ ما هي اللغة المستخدمة في المذكرات والبريد الالكتروني؟ ما هي الطريقة التي تتم بها المخاطبة (رسمي، غير رسمي، ودودة، عدائية،...)؟ كم مرة يتواصل الموظفون مع بعضهم؟ هل كل الاتصالات مكتوبة أم أنهم يتواصلون شفهياً، هل يظهر الموظفون عواطفهم من خلال تفاعلهم؟

هذا جزء من الأسئلة التي من الممكن طرحها خلال ملاحظتك وتقييمك لمؤسستك، حاول القيام بجولة استكشافية للثقافة، لتلاحظ الثقافة المؤسسية فعلياً.

2. طريقة أخرى لفهم الثقافة في مؤسستك،

هي مقابلة الموظفين في مجموعات صغيرة، إذ أنه من المهم خلال تلك المقابلات أن تلاحظ السلوك، وأنماط التفاعل للموظفين، وأن تسمع ماذا يقولون عن الثقافة المؤسسية.

وبما أنه من الصعب على الموظفين عادة أن يعبروا بالكلمات عن الثقافة، فأن الأسئلة غير المباشرة ستؤدي إلى الحصول على المعلومات المطلوبة.

تالياً، بعض الأسئلة غير المباشرة، التي تستطيع توجيهها خلال المقابلات المعدة لفهم الثقافة المؤسسية:

1. ماذا ستخبر صديقاً عن مؤسستك، اذا أراد أن يباشر العمل بها؟.
2. ما هو الشيء الوحيد الذي ترغب بتغييره في مؤسستك؟
3. ما هي الميزة المفضلة لديك، والتي تظهرها مؤسستك؟.
4. ما هي أنواع الموظفين الذي يفشلون في العمل في مؤسستك؟.
5. ما هو السؤال المفضل، الذي ترغب بسؤاله للمرشح إلى الوظيفة في مؤسستك؟.

سابعاً: استقصاء / استبيان تقييم الثقافة المؤسسية:

Organizational Culture Assessment

إن الاستقصاءات المكتوبة، تستطيع أن تزودنا بالمعلومات عن الثقافة المؤسسية، ومن المهم أن تعد استناداً إلى المعلومات، التي تم جمعها خلال التجوال والمقابلات.

نستطيع أن تشتري الاستقصاء، أو أن تصمم واحداً خاص بك، ولكن الاستقصاءات الجاهزة تحتوي اسئلة كثيرة مفيدة، ولكنها قد تحتوي على اسئلة غير ذات علاقة.

إن نتائج مراقبتك، وتقييمك للثقافة المؤسسية، ستخبرك بالشيء الذي تقوم بفعله، بشكل أكثر أو أقل، أو الشيء الذي يجب أن تتوقف عن فعله، أو تبدأ بفعله، كما أن نتائج التقييم، قد تؤكد كفاءة الثقافة، أو قد تزودك بالتشجيع لتغييرها.

استقصاء / استبيان تقييم الثقافة المؤسسية:

استبيان للتعرف على الثقافة المؤسسية

اسم المنظمة ....
1. الاسم:..
2. الوظيفة:...
3. الدائرة / القسم : ....
4. المسؤليات الرئيسية: 1-...
-2
-3 -4.................................. -5 ....
5. مدة العمل لك في نفس الوظيفة الحالية (بالأشهر): ....
6. مدة العمل لك في هذه المنظمة (بالأشهر)...
7. المؤهلات العلمية (الرجاء وضع اشارة " ✖" بجانب المرحلة النهائية للتعليم)

1. الثانوية العامة   2. دبلوم   3. بكالوريس
4. ماجستير   5. دكتوراه   6. شهادات مهنية

تعليمات الى المدراء ورؤساء الاقسام: مدرج ادناه مجموعة من العبارات

- مهمتك ان تقرأ كل واحدة من هذه العبارات وان تختار الوضع الذي يصف واقع الحال في منظمتك
- الرجاء تحري الامانة والموضوعية قدر الامكان، ان نجاح هذا الاستبيان مرهون بشكل كبير على تعبئته بشكل موضوعي من طرفكم.
- حدد لكل عبارة النتيجة التي تتناسب مع اختيارك حسب المقياس المبين ادناه.

0. أبداً   1. بشكل غير متكرر   2. أحياناً
3. بشكل متكرر   4. دائماً

	العبارة	النتيجة
1	المنظمة تراقب التوجهات والميول والتطورات في داخل وخارج المنظمة.	
2	إن الاهتمام مركز خارجياً أكثر من التركيز داخلياً، يعني يتم التركيز أكثر على عملاء المنظمة الخارجيين اكثر من الموظفين.	

	العبارة	النتيجة
3	يتم تشجيع جميع الموظفين لتطوير معرفتهم إلى مستويات أفضل.	
4	إن الفرص لتطوير الجدارات والقدرات متوفرة لدى جميع الموظفين.	
5	إن العمل بروح الفريق يشكل عاملاً أساسياً في المنظمة، مما يساهم بشكل رئيسي في تحقيق اهداف المنظمة وتنفيذ المشاريع بنجاح.	
6	في وزارتنا، نسعى بشكل دائم للبحث عن طرق جديدة أكثر فاعلية لتحسين الاداء وتبسيط اجراءات العمل اليومية.	
7	يلعب الموظفون دوراً هاماً وفعالاً في المنظمة من خلال تقديم الاقتراحات أو عن طريق تشكيل فرق لحل المشاكل، اوفرق للتحسين المستمر.	
8	إن جميع الموظفين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يمنحون فرص متساوية وعادلة لتطوير مهاراتهم بشكل منظم (سواء عن طريق البرامج التدريبية أو التدريب الوظيفي داخل العمل)	
9	المنظمة تؤمن لكافة العاملين لديها مكان مريح ومناسب للعمل وبشكل عادل	
10	المنظمة تسعى دائماً للاستفادة من كافة الفرص الجديدة الممنوحة لها بشكل فعال لغايات التحسين المستمر	
11	تسعى المنظمة بشكل دائم للحصول على التغذية الراجعة من العملاء عبر كافة المراحل (قبل وبعد تنفيذ الخدمة)	
12	تشجع المنظمة كافة موظفيها على استخدام وتطبيق خبراتهم لحل المشاكل الداخلية ولتقديم أفضل الخدمات للعملاء	
13	فرص التطوير الوظيفي متاحة ومعروفة لكافة الموظفين.	
14	إن التعاون والعمل بروح الفريق ظاهر بين جميع الموظفين وعلى كافة المستويات.	
15	تقوم المنظمة بقياس ومقارنة أدائها وعمل مقارانات مرجعية على النطاق المحلي والدولي مع مؤسسات مثيلة على اسس محددة وبشكل منتظم.	

	العبارة	النتيجة
16	يـتم اطـلاع كافـة العـاملين في المنظمـة عـلى كافـة المستجدات، والأمور التي تحدث في المنظمة مـن خـلال الاجتماعات، لوحة الاعلانات، المحادثات غير الرسمية.	
17	يـتم تشـجيع كافـة المـوظفين عـلى تقـديم الاقتراحـات وتقديم التغذية الراجعة والمساهمة بطرح بالأفكار.	
18	العدالة والتنوع في مكان العمل مدعوم من قبل سياسة المنظمة مثل مراعات شؤون الامهات العاملات.	
19	تتمتع المنظمة بقدر عالٍ من المرونـة في الطريقـة التـي تكيف "تُعدل" ممارسـاتها وإجراءتهـا حسـب الظـروف المتغيرة.	
20	تتم مراجعة العمـلاء للحصـول عـلى النصـائح والأفكـار عند تطوير منتجات أو خدمات جديدة.	
21	نسـتخدم في المنظمـة كـل خبراتنـا لتقـديم خـدمات متخصصة حسب احتياجات العملاء وتفضيلاتهم.	
22	جميـع العـاملين في المنظمـة يملكـون زمـام الأمـوار والسيطرة " المسؤولية واتخاذ القرار" في نطاق عملهم.	
23	يـتم تعزيـز أواصر العلاقـات غـير الرسـمية وتشـجيع المبادرات في تقوية العلاقات بشـكل مـنظم في المنظمـة (عـن طريـق عـدة وسـائل مثـل تنظـيم النشـاطات الاجتماعية، سياسة الباب المفتوح...الخ).	
24	كمنظمـة، فإننـا نسـعى جاهـدين، وبشـكل مسـتمر لتطبيق ممارسات وحلول جديدة مما يساعد في تحقيق مستويات عالية في الاداء.	
25	تقوم المنظمة باعطاء جميـع العـاملين الفرصـة لتقـديم الاقتراحـات والتغذيـة الراجعـة عـن نشـاطات المنظمـة وسبل تطوير العمل بها.	
26	تـؤمن المنظمـة بـأن الفشـل " عـدم نجـاح تجربـة"، والأخطاء ممكن أن تستخدم لغايات التحسين المستمر.	
27	إن دائرة الموارد البشرية تملك المعرفة وتؤمن السياسات والتعليمات لتطبيق العدالة بين الموظفين، وتطبق هـذه الاسس على اجراءات التعيين والترفيع .	
28	لدى المنظمة سياسة تنظيمية لتشجيع الموظفين لتقديم الاقتراحات والإفكار ومكافأتهم على ذلك.	
29	يتم إجراء الاستبيانات للعملاء بهدف الحصول على فهم أفضل لاحتياجاتهم وتفضيلاتم.	

النتيجة	العبارة	
	تعدُّ مسألة مشاركة المعرفة " بيانات، معلومات " ما بين الموظفين قضية هامة، والأنظمة المعمول بها في المنظمة تضمن تحقيق ذلك.	30
	لـدى المنظمـة سياسـة تضـمن ظـروف عمـل صـحية للموظفين والموازنـة مـا بـين حيـاة الموظـف الشخصـية والعملية.	31
	تعزيز العلاقات في المنظمة يتم تشجيعة من خلال عدة ممارسات مثل " فرق العمل، فرق ادارة المشاريع".	32
	تسعى المنظمة لضـمان التميـز الفـردي والمؤسـسي مـن خلال احدث الممارسات والاتجاهات.	33
	تؤخـذ اراء المـوظفين بعـين الاعتبـار عنـدما يـتم اتخـاذ القرارات الخاصة في المنظمة.	34
	إن الممارسات والاجراءات تتمتع بقدر عالٍ مـن المرونـة بحيث تضـمن التكيـف مـع المسـتجدات والمتغـيرات في الظروف المحيطة.	35
	يـتم تشـجيع جميـع المـوظفين ليعـبروا عـن آرائهـم وآفكارهم حول كيفية تغيير الأمور للأفضل.	36
	إن البيانــات الخاصــة في طلبــات العمــلاء ورغبــاتهم واحتياجاتهم يتم التأكيد عليها في الخطط قريبـة المـدى وكذلك في الخطط الاستراتيجية.	37
	إن الشراكـات والتحالفـات تسـتخدم بشـكل نظـامي لتطوير المعرفة في المنظمة.	38
	يتمتـع كافـة العـاملين في المنظمـة بالإحسـاس بـالإمن الوظيفي.	39
	الشراكات والتحالفات مع المنظمات الأخرى يلعب دوراً رئيسياً في مساعدتنا على تحقيق أهداف المنظمة " فرق المشاريع، جهات داعمة، تبادل المعرفة"	40
	جميـع العـاملين في مـواقعهم يمكـنهم اتخـاذ القـرارات حسب مستوى المسؤوليات المناطة بهم.	41
	المنظمة تشجع جميع العاملين لكي يسـتخدموا المعرفـة التي يمتلكونها والمهارات التي يتقنوها للمهام الداخليـة في المنظمة مثل حل المشاكل وكذلك للأهداف الخارجية مثل مستوى رضا العملاء على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.	42
	المنظمة تشجع الابداع "الابتكـار" في جميـع المسـتويات الوظيفية من خلال تعليمات معينة.	43

	العبارة	النتيجة
44	للعملاء أهمية كبيرة في تحديد مقاييس الاداء الرئيسية على المستوى الفردي اوالمؤسسي	
45	إن المنظمة كمؤسسة تكافح لكي تحافظ على ديمومتها وتعمل على زيادة وتحديث المعرفة بالشكل الأفضل الداعم لتقديم خدماتها.	
46	العدل والشفافية هم الأساس في نظام التقدير والمكافآت والحوافز المعمول به لدى المنظمة.	
47	يوجد في المنظمة تفويض للصلاحيات من قبل المدراء لبقية الموظفين على مستوى مناسب ومقبول لسير العمل.	
48	يوجد في المنظمة مجموعة من الممارسات والاجراءات معمول بها، تسهل عملية التعلم والمشاركة في المعرفة.	

كلنا نملك الخيارات في حياتنا، ولكن الفرق يكمن فيمن يعرف كيف يستفيد.

الفصل الخامس عشر

التميز وإدارة الموارد البشرية



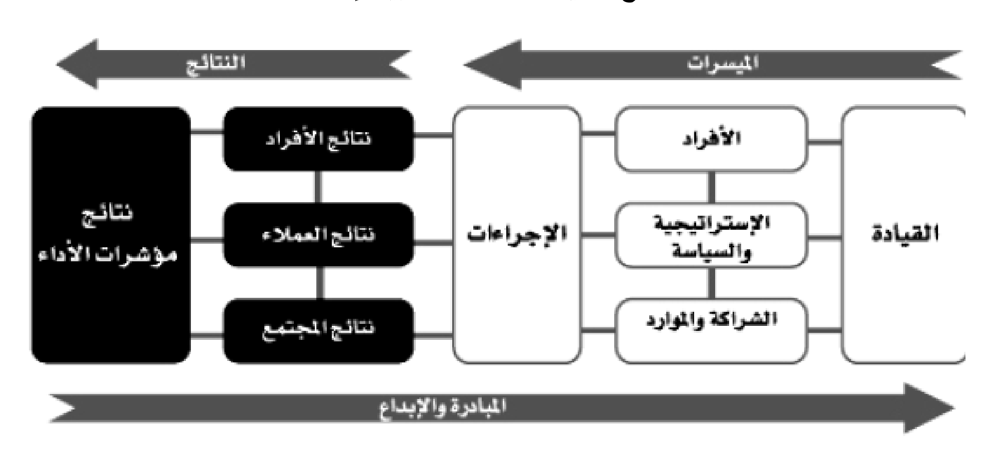
الفصل الخامس عشر

التميز وإدارة الموارد البشرية

معايير التميز في الموارد البشرية،

حسب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

نموذج التميز - المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة



المؤسسات المتميزة تقدِّر موظفيها، وتنشئ ثقافة تساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة، في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية. المؤسسات تبني وتطور قدرات موظفيها، وتعمل على نشر العدالة والمساواة. كذلك تهتم بالموظفين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتقدرهم بشكل يحفزهم ويبني الالتزام لديهم، ويمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لفائدة المؤسسة.

أ. خطط الأفراد تدعم إستراتيجية المؤسسة

عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

- تعريف مستويات أداء الأفراد، اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، بشكل واضح.

- مواءمة خطط الأفراد مع إستراتيجيتها، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا الجديدة، والعمليات الرئيسة.
- إشراك الموظفين، وممثليهم في إعداد ومراجعة الاستراتيجيات، والسياسات والخطط المتعلقة بالموظفين، وتبني منهجيات مبدعة، وخلاقة عند اللزوم.
- إدارة التوظيف، التطور الوظيفي، تنقّل الموظفين، التخطيط الإحلالي مدعوماً بالسياسات الملائمة، لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.
- استخدام مسوحات الأفراد، وأشكال التغذية الراجعة الأخرى، من الموظفين لتحسين الاستراتيجيات، والسياسات، والخطط المتعلقة بالموظفين.

ب. معرفة وقدرات الأفراد يتم تطويرها

عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

- فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- ضمان ضرورة مساعدة خطط التدريب والتطوير للأفراد على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المهارات والقدرات.
- مواءمة أهداف الأفراد، وفرق العمل، مع مستهدفات المؤسسة ومراجعتها وتحديثها في الوقت المناسب.



- تقييم الموظفين، ومساعدتهم في تحسين أدائهم، بما يضمن قدرتهم على البقاء في وظائفهم الحالية، ويحسّن فرصتهم في التنقل الوظيفي.
- ضمان توفر الأدوات والكفاءات والمعلومات، والتمكين اللازمين للموظفين، من أجل تعظيم مساهمتهم.

ج. مواءمة الأفراد، إشراكهم وتمكينهم

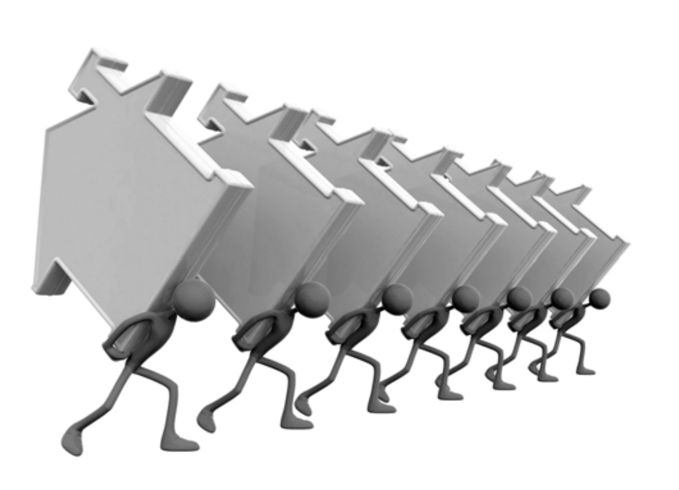
عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

- ضمان مواءمة الموظفين على المستوى الفردي، وعلى مستوى الفرق، مع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- إيجاد ثقافة تعمل على تطوير وتقدير تفاني الموظفين، مهاراتهم، مواهبهم، وإبداعهم.
- تشجيع موظفيها على أن يكونوا صانعي وسفراء النجاح المستمر للمؤسسة.
- ضمان وجود عقلية منفتحة لدى الموظفين، واستخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهونها.
- إيجاد ثقافة للريادة، تساعد الموظفين على الإبداع، في كافة مجالات المؤسسة.
- إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعّالية العمليات.

د. الموظفون يتواصلون بشكل فعّال داخل المؤسسة

عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

- فهم احتياجات وتوقعات الاتصال الخاصة بالموظفين.
- بناء إستراتيجية وسياسات وخطط وقنوات الاتصال بناءً على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالاتصالات.
- إيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي، وضمان فهم الموظفين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة.



- ضمان أن الأفراد يدركون ويستطيعون إظهار مساهمتهم في نجاح المؤسسة المستمر.

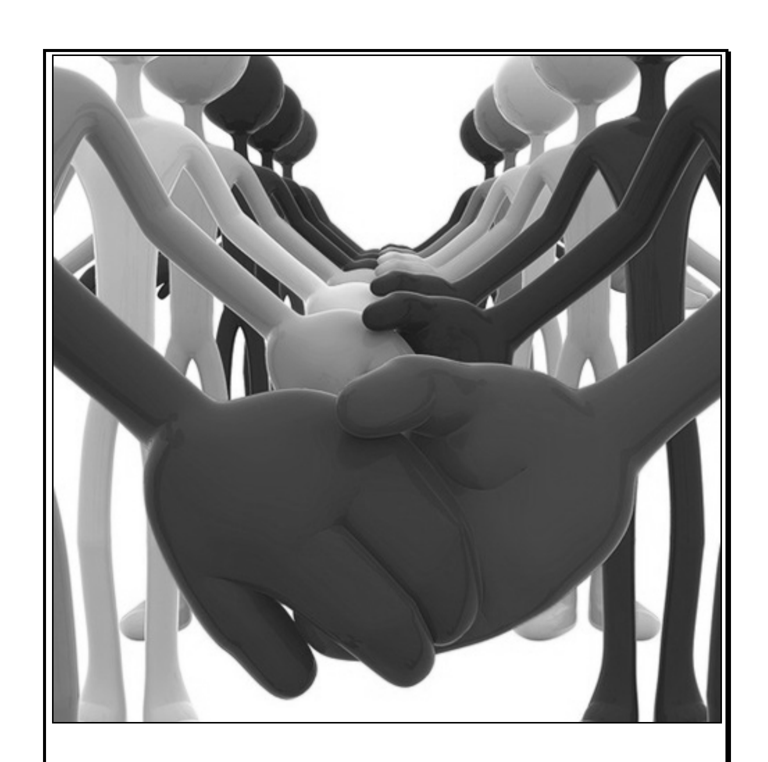
- تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار داخل المؤسسة.

هـ تقدير الموظفين ومكافأتهم، والاهتمام بهم

عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ:

- ربط التعويضات والمنافع، الفصل، النقل وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالتوظيف مع الإستراتيجية والسياسات لتشجيع واستدامة إشراك وتمكين الموظفين.
- تبني منهجيات تضمن توازناً معقولاً بين عمل الموظف وحياته.
- ضمان وتشجيع تنوع الموظفين.
- ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
- تشجيع الموظفين للمشاركة في النشاطات الموجهة للمجتمع.
- نشر ثقافة الدعم، والتقدير والاهتمام المتبادلين بين الأفراد وبين الفرق.

إننا لا نستطيع الوصول إلى الكمال، ولكننا بملاحقتنا للكمال نحقق التميز.



ذكاء القائد يجب أن يشمل عنصراً عاطفياً قوياً، ويجب أن يتحلى بمستويات عالية من الإدراك والوعي

الفصل السادس عشر: الذكاء العاطفي



E m o t i o n a l   I n t e l l i g e n c e

الفصل السادس عشر

الذكاء العاطفي **Emotional Intelligence**

ويرمز له بـ **EQ** وتعني الحصة النسبية من الذكاء العاطفي.

تعريف الذكاء العاطفي :

هو الاستخدام الفطري والتلقائي للعواطف والأحاسيس الإنسانية إلى الدرجة التي تمكننا من ترشيد تفكيرنا، وتهذيب سلوكنا، وتعظيم محصلة تفاعلنا مع الآخرين والأحداث والمواقف، التي تواجهنا على مدار حياتنا.

وهو القدرة على فرز العواطف الذاتية، وحسن استعمالها والتعرف على شعورنا الشخصي، وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين، بالإضافة إلى قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي، مع نفسه ومع الآخرين، بحيث يحقق أكبر قدر من السعادة، لنفسه ولمن حوله.

*أنواع الذكاء:

- الذكاء العقلي IQ.
- الذكاء العاطفي EQ.
- الذكاء الجسدي PQ.
- الذكاء الروحاني SQ.

كيف يختلف الذكاء العقلي **IQ** عن الذكاء العاطفي **EQ**

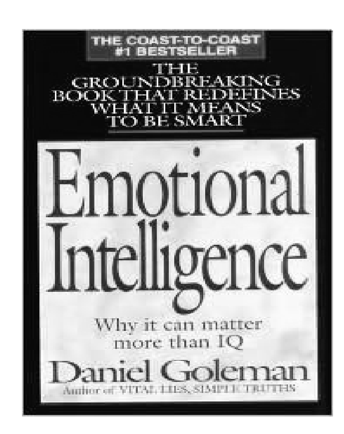
الذكاء العقلي، يعني :

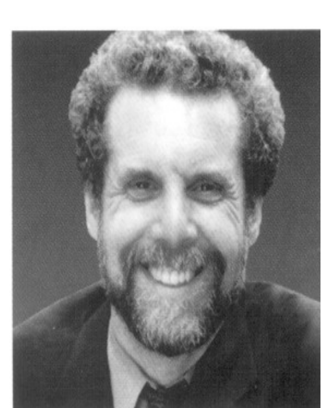
- بداية النجاح.

- يقيس بنك المعلومات الشخصي.
- الذاكرة، المصطلحات، المهارات.
- يصل إلى ذروته في عمر 17 .
- يظل ثابتاً في عمر النضوج.

أما الذكاء العاطفي فسوف نذكره خصائصه لاحقاً.

*** أشهر من كتب عن الذكاء العاطفي الدكتور دانيال غولمان عام 1996**





عناصر الذكاء العاطفي حسب مقياس غولمان:

يقدر الذكاء العاطفي للشخص من خلال الاستجابة إلى فقرات الاختبار من قبل الآخرين، ويتكون هذا الاختبار من خمسة أبعاد:

1 - بُعد الوعي بالذات **Self- Awareness**: ويعني قدرة الإنسان على فهم مشاعره، وميوله واتجاهاته، نتيجة وعي ومتابعة وتقويم وتوجيه مستمر لها.

- إدراك للذات
- ثقة بالنفس

2 - بُعد إدارة الانفعالات Managing Emotions-: ويشمل قدرة الإنسان على عرض مشاعره، والتعبير عنها، بطريقة مقبولة اجتماعياً، بعيدة عن الاستفزاز والحدة وإصدار الاحكام على سلوك الآخرين، وبالتالي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره.

- قادر على السيطرة على نفسه والتكيف.
- يثق به الآخرون.
- مبتكر.

3-بُعد الدافعية Motivation: ويعني قدرة الانسان على استخدام وتوظيف المشاعر لتحقيق الأهداف.

- يسعى نحو تحقيق أهدافه.
- ملتزم.
- متفائل.
- مبادر.

4- بعد التقمص العاطفي Empathy: ويعني قدرة الإنسان على فهم مشاعر الآخرين، والتجاوب معها بدفء وحنان.

- قادر على فهم الآخرين، وتطوير قدراتهم
- يحب التعامل مع جميع الشخصيات، والأجناس

5- بُعد المهارات الاجتماعية Social Skills: ويشمل القدرة على التعامل مع الآخرين، في مختلف المواقف الاجتماعية، ويعني ذلك التبادلية، من حيث الإصغاء والاستجابة للآخر، وفي مناخ ودود وصادق.

- يتحلى بمهارات القيادة والاتصال.
- قادر على إدارة النزاعات والتغيير.
- بارع في العمل ضمن فريق واحد.

انخفاض الذكاء العاطفي:

إن انخفاض الذكاء العاطفي يؤدي إلى ما يلي:

1. يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية، وهذا بدورة يؤدى إلى استهلاك قوة هائلة، من طاقة الأفراد.
2. انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة.
3. سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء.

إن العاطفة تزودنا بالطاقة: العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقـة الإيجابيـة تخلـق قوة ايجابية.

النواحي العملية المرتبطة بالذكاء العاطفي :

1. حل النزاعات.
2. رضا العملاء.
3. التوظيف والاحلال.
4. الدوران الوظيفي.
5. التدريب.
6. الثقافة المؤسسية وبيئة العمل.
7. وضع الأهداف.
8. القيادة

حقائق عن الذكاء العاطفي:

- ذكر جاك ولش بأن الذكاء العاطفي يمثل 85% من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين.
- يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها بإستخدام الذكاء العاطفي.
- الذكاء العاطفي قدرة يتم اكتسابها بواسطة التعليم والتدريب.
- يساعدنا على التعرف على مشاعرنا الخاصة ومشاعر الآخرين.
- قد يتم تطوير أو تدمير الذكاء العاطفي من خلال تجارب الحياة.
- يساعدنا على تحفيز ذاتنا، وإدارة مشاعرنا بشكل جيد سواءً بالنسبة لـذاتنا، أو في علاقتنـا مـع الآخـرين، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في العمل.
- جميع البشر لديهم احتياجات عاطفية أساسية.
- العواطف والمشاعر السلبية التي يظهرها الموظفون هي مؤشرات لعدم تلبية احتياجاتهم.
- المشاعر حقيقة غير قابلة للنقاش.

- إن العمل بروح الفريق في المؤسسة يتطلب وجود قناة للتواصل، ورضا لدى جميع الأطراف، بالإضافة الى احترام متبادل للمشاعر.
- أجريت أبحاث خلال ال24 سنة ماضية من قبل 1000 مؤسسة على عشرات الألوف من الأشخاص، وكلها توصلت إلى نفس النتيجة ألا وهي:
- إن نجاح الإنسان يتوقف على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي .
- بينت الدراسات أن هامش التطوير، في الـذكاء العـاطفي، أوسـع بكثـير مـن هـامش التطـوير في الـذكاء العقلي.
- الذكاء العاطفي لا يعني كونك لطيفاً في كل الأوقات.
- الذكاء العاطفي يحسن الصحة، ويطيل عمر الإنسان
- اليوم أصبح الذكاء العاطفي جزءاً مهماً من فلسفة أي مؤسسة في تدريب أفرادها، لأنه يعلم الناس كيف يعملون معاً للوصول إلى هدف مشترك
- بينت دراسة أجرتها شركة موتورولا أن كل دولار أنفق في تنمية الموارد البشرية، وتعزيز الذكاء العاطفي، عاد عليها بخمسة وثلاثين دولاراً.
- كل مهنة تحتاج إلى جانب من جوانب الذكاء العاطفي، أكثر من الجوانب الأخرى
- الارتقاء في جانب من جوانب الذكاء العاطفي، يؤدي إلى الارتقاء في جوانب الأخرى .
- يوجد في الذكاء العاطفي نقطة انطلاق، إذا وصل إليها الإنسان ارتفع أداؤه بشكل هائل.
- توجد منطقة في الدماغ مسؤولة عن تخزين المشاعر المتعلقة بتجارب الحياة المختلفة.
- إن مراكز العاطفة في الدماغ تبرمج بواسطة العقل الواعي، عن طريق المعلومات والتجارب والخبرات.
- إن أية مشـكلة تواجهنـا في المـال، العمـل، أو في تحقيـق النجـاح تتأصـل جـذورها في طبيعـة العلاقـات الانسانية التي نمارسها.
- إن إصلاح العلاقات الإنسانية، فيما بيننا يغمرنا بطاقة هائلة تمكننـا مـن تقـويم وإصـلاح كافـة القضـايا الأخرى المحيطة بنا.
- إن أية مشكلة تواجهنا في المال، العمل أو في تحقيق النجاح تتأصل جذورها في طبيعة العلاقات الانسانية التي نمارسها.

تجربة حلوى المارشميلو:

- في عام 1972 تم عقد تجربة في جامعة ستانفورد، تتعلق بالطريقة التي ينظر بها العـالم إلى قـوة الإرادة، حيث تم وضع قطعة واحدة من حلوى المارشميللو اللذيذة، أمام مجموعـة مـن الأطفال في الرابعة من عمرهم، بعـد أن أخبرهم المشرف على التجربة، بـأن مـن ينتظـــر (15) دقيقـــة، دون أن يأكـــل قطعة الحلوى، يستطيع أن يحصل عـلى قطعة أخرى منها، ويأكلهما معـاً. وبعـد ذلك تم ترك الأطفال وحدهم في الغرفة مع الحلوى.



- بعض الأطفال قاموا بالتهام قطعة الحلوى مباشرةً، والبعض الآخر قاموا بتغطية أعينهم بأيـديهم لتشـكل درعاً يحميهم من قوة إغراء الحلوى، كما قام بعضهم بحمل الحلوى بين أيـديهم بقـوة، بانتظـار مـرور الخمسة عشر دقيقة، بينما اكتفى البعض الآخر بالتحديق بها، ثم ابتسموا عنـد نهايـة المـدة المحـددة، لاستحقاقهم المكافأة اللذيذة.
- إن الجـزء الأكـثر أهميـة في التجربـة هـو النتائج التي وجدها علـماء الـنفس مـن خـلال متـابعتهم لهـؤلاء الأطفـال عنـد نضجهم، إذ اكتشفوا أن الأطفـال الـذين انتظروا مدة (15) دقيقة للحصول عـلى حبة الحلوى الثانية، تمتعوا بهذه الخصلة في حياتهم، واعتبروا أكثر نجاحاً وتنافسية من قبل والديهم وزملائهم.



اختبار الذكاء العاطفي

الرجاء اختيار الإجابة الأكثر تطابقاً مع وضعك والتي تبين مدى قدرتك على الاستجابة للموقف .

قبل الاجابة حاول التفكير بمواقف مررت بها تشابه المواقف المطروحة في الأسئلة.

رقم السؤال	السؤال	قدرة ضعيفة جداً (1)	قدرة مقبولة (2)	قدرة متوسطة (3)	قدرة جيدة جداً (4)	قدرة استثنائية (5)
1	استطيع تمييز المشاعر السلبية التي تصادفني في المواقف المختلفة					
2	استطيع الاسترخاء بسهولة في المواقف التي أتعرض فيها لضغوطات العمل الشديدة					
3	أستطيع بناء مشاعر إيجابية عند العمل في المهام المختلفة					
4	أعرف جيداً مدى تأثير تصرفاتي على الآخرين وعلى مشاعرهم					
5	أستطيع معالجة الصراعات مع الآخرين بنجاح يرضي كافة الأطراف					
6	أستطيع تهدئة نفسي بسهولة عند الغضب					
7	أعرف بالضبط الحالات التي تستفزني وتعرضني للغضب					
8	أسترجع قواي وقدراتي بسرعة بعد المواقف السلبية التي أمر بها					
9	استطيع معرفة متى يكون من حولي محبطاً ويشعر بمشاعر سلبية					
10	أستطيع بناء علاقات ايجابية مع من حولي					
11	أستطيع التعرف على طبيعة المشاعر التي أحس بها في المواقف المختلفة					
12	أتحدث أحياناً مع نفسي، لتغيير حالات المشاعر التي أمر بها					
13	أستطيع تحفيز نفسي لإنجاز الأعمال					

رقم السؤال	السؤال	قدرة ضعيفة جداً (1)	قدرة مقبولة (2)	قدرة متوسطة (3)	قدرة جيدة جداً (4)	قدرة استثنائية (5)
	التي تبدو لي مملة					
14	أستطيع مساعدة الآخرين، للتحكم في مشاعرهم					
15	أستطيع جعل من حولي يشعرون بالارتياح					
16	أستطيع التعرف على حالات تقلب المزاج، التي أمر بها بسهولة					
17	أحافظ على هدوئي، عندما أتعرض للانتقاد والغضب من الآخرين					
18	أستطيع بسهولة إيقاف أو تعديل سلوك أو عادة سيئة أمارسها					
19	أ-عاطف مع الآخرين حولي					
20	أستطيع بسهولة تقديم النصح والمساندة العاطفية لآخرين كلما احتاجوها					
21	أعرف بالضبط الحالات التي أتخذ فيها الموقف الدفاعي والمتحفظ					
22	أعرف بالضبط كيفية إدارة و التخلص من المشاعر السلبية التي أمر بها.					
23	أترجم أقوالي إلى أفعال دائماً					
24	أندمج بسهولة في الأحاديث و المواقف الاجتماعية مع من حولي					
25	أستطيع التفاعل مع الآخرين و أشاركهم المواقف العاطفية التي يمرون بها.					

دليل الاختبار

تتضمن أسئلة الاختبار خمس مجموعات تمثل الأبعاد الرئيسية للذكاء العاطفي :

- المجموعة الأولى: تتعلق بمعرفة الذات
- المجموعة الثانية: تتعلق بالقدرة على إدارة العواطف السلبية
- المجموعة الثالثة : تتعلق بالقدرة على تحفيز الذات
- المجموعة الرابعة : تعلق بالقدرة على تحفيز الآخرين
- المجوعة الخامسة: تتعلق بالمهارات الاجتماعية

نتائج الامتحان:

مجموع العلامات	مستوى الذكاء العاطفي
125-101	امتيار في الذكاء العاطفي
100-76	من جيد – جيد جداً
74-50	مستوى ضعيف – بحاجة إلى معالجة وتطوير في الذكاء العاطفي

الإدارة تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة، أما القيادة فتعني فعل الأشياء الصحيحة.

الفصل السابع عشر

إدارة المخاطر في الموارد البشرية



الفصل السابع عشر

إدارة المخاطر في الموارد البشرية

تعريف الخطر: أي حادث، أو فعل أو امتناع عن فعل، يشكل حاجزاً في طريق المنظمة، يحول دون تحقيق أهدافها المنشودة.



إن كل نشاط في المنظمة قد يشكل خطراً، ويجب تعريف هذه الأخطار وتوثيقها، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من المخاطر العامة (التي من الممكن أن تحصل في أي منظمة)، والمخاطر المحددة حسب طبيعة المنظمة.

أنواع المخاطر:

المخاطر قد تشمل:

- إساءة الاستخدام، سواء كان ذلك مرة واحدة، أو بشكل مستمر(مادي، عاطفي، نفسي، مالي، .....)
- التعرض للإصابة
- الأمراض
- الملكية
- الشؤون المالية
- السمعة
- أمور أخرى

هناك عدد من الأساليب والأدوات المستخدمة للتعرف على المخاطر، وهي:

- العصف الذهني

- المقابلات
- التحليل الوظيفي الداخلي
- التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)

مناطق المخاطر المحتملة:

المنطقة المعرفة	ظروف المخاطرة
التكامل	التخطيط غير الكامل، توزيع ضعيف للنتائج، ضعف في إدراك التكامل
النطاق	ضعف في تعريف نطاق العمل، تعريف غير كامل لمتطلبات الجودة
الوقت	أخطاء في تقدير الوقت وتوفير المصادر، ضعف التوزيع والفائض الإداري وخسارة المنظمة لمنتجاتها المنافسة
الكلفة	أخطاء التقدير في التكلفة الانتاجية غير الكافية، التغيير والمتابعة غير الكفؤة، المشتريات
الجودة	ضعف الجودة، التصاميم دون المعايير، برنامج توكيد الجودة غير كاف.
الموارد البشرية	إدارة الموارد الضعيفة، إدارة النزاع، ضعف تعريف المسؤوليات، غياب القيادة.
الاتصالات	عدم الاهتمام بالتخطيط والاتصال.
المخاطر	تجاهل المخاطر، ضعف إدارة التأمين
المشتريات	عدم الالتزام بشروط وبنود العقد، وجود علاقات عدائية

يوجد خاصيتين يجب تقييمهما للمخاطر، وهما:

- السبب وتكرار الحدوث: سبب الخطر واحتمالية تكرار حدوثه.
- التأثير: وهو ما يخلفه السبب من أثر، على أهداف العمل.

تعريف إدارة المخاطر:

مدخل علمي للتعامل مع المخاطر الواضحة، والمجردة، واكتشاف أي خطر محتمل، والتعامل معه قبل حدوثه، وتصميم وتطبيق الإجراءات، التي تقلل من وقوع المخاطر، وتحويلها إلى واقع، والتخفيف من أثرها، حال وقوعها.

يوجد ارتباط قوي بين إدارة المخاطر والمسؤولية، ولهذا من المهم جدا الاستناد إلى الرأي القانوني بخصوص خطة إدارة المخاطر.

المخاطر لا يمكن تجنبها، وعلى عاتق المؤسسات التزام أخلاقي وقانوني للمحافظة على

أمن وسلامة العاملين فيها، وبالتالي فإن المنظمة بحاجة إلى النظر إلى المخاطر المحدقة بها، من خلال العمليات، والتخطيط واتخاذ القرارات، كما أن شمول الكادر الوظيفي، والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة في تعريف المخاطر، يؤدي إلى أن يكون الإجراء شاملاً لكل المخاطر.

تتضمن إدارة المخاطر، ما يلي:

1. تحديد سبب وقوع المشكلة، ومعالجته، بشكل مسبق قبل حدوثه.
2. تحديد المخاطر، التي تأخذ أولوية تعامل أعلى.
3. تطبيق الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر.

أهداف إدارة المخاطر

1. تحسين مستوى الوعي والإدراك.
2. تعريف الأصول الواجب حمايتها، وتحديد نقاط الضعف.
3. تطوير وتحسين أسس إتخاذ القرارات.
4. تقليل الإنفاق على أمن المنظمة.

تخطيط إدارة المخاطر:

1. تعدُّ خطة إدارة المخاطر الناتج الرئيسي من عملية تخطيط المخاطر.
2. يجب على فريق العمل، أن يقوم بمراجعة عمل المنظمة، وفهم منهج أصحاب العمل للتعامل مع المخاطر.
3. يجب أن يتلاءم مستوى التفصيل في خطة إدارة المخاطر، مع حاجات العمل.

مراحل عملية وضع خطة إدارة المخاطر في المنظمة:

1. وضع نموذج للعمل للمنظمة.
2. فهم أهداف عمل المنظمة.
3. وضع خارطة العمل لتدقيقها، ومطابقتها مع الأهداف والغايات.
4. تعريف المخاطر ومستويات السيطرة المتعلقة بها.

5. تقييم مخاطر العمل في المنظمة.
6. وضع التقرير والموافقة على نتائج تقييم الخطر.
7. تقييم ومراجعة عملية تقييم المخاطر.

الخطوات الأساسية في عملية تقييم المخاطر:

1. التحليل النوعي للمخاطر: تحديد خصائص المخاطر، وتحليلها واعطاء الأولوية لمواجهة هذه المخاطر، بناءً على تأثيرها على أهداف المنظمة.
2. التحليل الكمي للمخاطر: هو قياس احتمالية حدوثها، وعواقب ذلك في حال الحدوث.
3. تصنيف المخاطر إلى :

أ.المخاطر الحرجة (العالية)، وتتضمن المخاطر التي يؤدي حدوثها إلى الإفلاس.

ب. المخاطر المهمة (المتوسطة)، وتتضمن المخاطر التي يؤدي حدوثها إلى تحويل خارجي لتغطية الخسائر المادية.

ج.المخاطر غير المهمة (القليلة)، وتتضمن المخاطر التي يمكن تغطية نتائجها، إن حدثت من الأصول الموجودة في المنظمة، وأرباحها من غير التعرض لضائقة مالية.

4. تخطيط الاستجابة للمخاطر: وضع خطوات لتعزيز وزيادة الفرص وتذليل وتقليل التحديات لتحقيق الأهداف.
5. السيطرة والرقابة على المخاطر: مراقبة المخاطر المحددة، تحديد المخاطر المستجدة، تقليل نتائج المخاطرة، وتقييم الأساليب المستخدمة في تقليل نتائج المخاطر.

أدوات إدارة المخاطر:

الاستراتيجيات الرئيسية الأربعة:

1. تجنب المخاطر: وتقوم على إزالة المخاطر، والتخلص منها عن طريق التخلص من الأسباب المؤدية لها.
2. تقليل- تخفيف المخاطر: من خلال تقليل تأثير المخاطر عن طريق تقليل احتمالية حدوثها.
3. قبول المخاطر واستبقائها: وذلك بقبول العواقب الناتجة عن المخاطر وتغطيتها من ميزانية المنظمة.

4. المشاركة أو التحويل - نقل المخاطر: وذلك بنقل عواقب المخاطر والمسؤوليات المترتبة عليها إلى طرف أخر (مثل شركات التأمين).

تحديد الأداة الأنسب لاستخدامها في إدارة المخاطر:

لتحديد الأداة الأنسب لاستخدامها في إدارة المخاطر، يجب أخذ المعيارين التاليين بعين الاعتبار:

1. احتمالية حدوث تكرار الخسارة.
2. شدة الخسارة.

ومما سبق يمكن تلخيص إدارة المخاطر بالخطوات التالية :

1. دراسة أدوات- تقنيات إدارة المخاطر
2. اختيار أداة إدارة المخاطر المناسبة
3. التطبيق
4. مراقبة النتائج



الفائدة المتوخاة من إدارة المخاطر:

1. تجنب المفآجات: عندما يتم تعريف وتحديد وإدارة المخاطر، بشكل مناسب، يؤدي ذلك إلى تقليل حالة عدم الاستقرار، ويزيد من تقدير ثقة أصحاب العمل.
2. تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يتطلب اهتمام الإدارة على المخاطر ذات التأثير الكبير على الأهداف الاستراتيجية.
3. تقليل التكلفة.
4. استخدام مصادر إدارة المخاطر، بشكل فعال، بحيث يتم التركيز على المخاطر الرئيسية بالإضافة إلى تطبيق الممارسات المثلى في جميع وحدات العمل.

إدارة المخاطر في الموارد البشرية :

عند القيام بتطوير خطة لإدارة مخاطر نشاطات الموارد البشرية في المنظمة، يوجد عدة جوانب يجب التركيز عليها.

مدرج أدناه قائمة بأهم النشاطات الواجب تغطيتها وتعريفها، وتقييم المخاطر الناجمة عنها.

اسم النشاط	المخاطر المحتملة	الاعتبارات المحتملة
التعويضات والمنافع	اساءة الاستخدام المالي	من الشخص المسؤول عن منح الصلاحيات؟ كم عدد التواقيع المطلوبة؟ هل يوجد تدقيق وإجراءات لضمان التوازن
التوظيف	ممارسات التمييز ما بين المتقدمين التوظيف الخاطى	هل تم إعداد القوائم النهائية بناءً على المتقدمين الكفؤين الذين تتوفر فيهم الشروط؟ هل تم مراعاة التشريعات الناضمة ؟ هل قام الموظف بتوقيع الساسات وعقد العمل قبل أن يتم توظيفة
السلامة الصحية والمهنية	تعرض الموظفين للإصابة أو الموت	هل تم تزويد المنظمة بظروف عمل أمنة يتم فحصها بأستمرار؟ هل تم تدريب الكادر بالشكل المطلوب؟ هل تم التأكد من استخدام الموظفين لأدوات الوقاية؟ هل يوجد سياسات وإجراءات والتزام في مكان العمل؟
الإشراف على الموظفين	الإساءة الى سمعة المنظمة في المجتمع ونشر معلومات شخصية	هل تم تقديم تدريب وتوجيه كافي للموظفين ؟ هل يوجد إشراف كافي خاصة للوظائف التي تمارس عملها خارج موقع المنظمة أو بعد انتهاء ساعات الدوام؟ هل يوجد نظام إدارة أداء في المنظمة؟ هل يتم تطبيق الارشادات الموضوعة لحماية المعلومات الشخصية.
السلوك الوظيفي	الاساءة سمعة المنظمة في المجتمع	هل يوجد بوضوح أوصاف وظيفية واضحة لكل الوظائف؟ هل يتم متابعة احترام المعايير الواردة في الوصف الوظيفي؟ هل تم توجيه الموظفين وتدريبهم؟

اسم النشاط	المخاطر المحتملة	الاعتبارات المحتملة
		هل تم تزويد الموظفين بدليل الموظف؟ هل يوجد إجراءات وسياسات كاملة وهل يتم التدريب عليها بأستمرار؟ هل يتم الاحتفاظ بوثائق عن قضايا الأداء؟ هل يتم التأكد من أمن وسلامة الممتلكات القيمة؟ هل يوجد إدارة للنقد (الاموال)
الموظفـــــــون المستقيلون	السمعة في المجتمع الملكية التعويضات	هل تقوم بأسترداد المعدات والمعلومات من الموظفين الذي تركوا العمل؟ هل تم التأكد من انه تم إلغاء جميع صلاحيات الدخول إلى الأنظمة؟ هل تقوم بأجراء مقابلة للموظفين المستقيلين؟

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، ندرج أدناه بعض القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، التي يجب أخذها بعين الاعتبار، عند التخطيط لإدارة المخاطر في المنظمة:

- النزاهة
- صعوبة إدارة الضغوطات، والتغيير
- تكلفة التوظيف، والاحتفاظ بالموظفين
- التقادم، وإعادة اكتساب المهارات
- العمليات التنفيذية.
- تقادم الملفات.
- ________________________________

> الإدارة الجيدة تعني فن جعل المشاكل ممتعة جداً، وحلها بنَّاءً جداً، بحيث يرغب كل واحد بالذهاب إلى العمل للتعامل معها.

الفصل الثامن عشر

تعريفات في الإدارة و الموارد البشرية



الفصل الثامن عشر

تعريفات في الإدارة و الموارد البشرية

1.رأس المال البشري **Human Capital**

يشير إلى القيم الجماعية لرأس المال الفكري للمنظمة (الكفاءات والمعارف والمهارات). إن رأس المال يشكل للمنظمة مصدراً ثابتاً من الابداع والابتكار (ويضفي عليها القدرة على تغيير)، لكنه لا ينعكس في بياناتها المالية.

2.الواجب **Duty**

هو مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها، ويعد الواجب جزءاً من العمل لوظيفة واحدة. وعندما يتم تجميع عدداً كافياً من الواجبات، توجد الوظيفة.

3.المهمة **Task**

هي وحدة نشاط العمل، التي تشكّل جزءاً من الواجب، وهي واحدة من عمليات العمل، التي تمثّل خطوة منطقية وضرورية في أداء الواجب.

4.المسؤولية **Responsibility**

هي واجب أو أكثر وتحدد وتعرّف بالهدف، أو السبب الرئيسي لوجود الوظيفة.

5.الوظيفة (منصب) **Position**

هي مجموعة من الواجبات، التي تؤدى بواسطة فرد ما، ولها صفة التكرار، ولها صفة التماثل، وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات، وهي موجودة بصرف النظر عن وجود، من يشغلها أو عدمه.

6.مؤشر الأداء : **Performance Indicator**

صفة نوعية أو كمية مميـزة ومحـددة تسـتخدم لقيـاس المخرجـات، أو النتـائج أو لتحديـد مـا تـم تحقيقه من أهداف.

7.الحد القياسي : **Target**

قيمة كمية (Quantified) تمثل النتيجة النهائية المنشودة لكل هـدف، ومـؤشر أداء، وتكـون عـادة ضمن إطار زمني محدد. ولعله يمكننا اعتبار أن الحد القياسى (Target)، هو الصورة الكمية للهـدف حـال كون ذلك الهدف متصفاً بكونه(SMART)

8.الفاعلية: **Effectiveness**

تقيس مدى الإنجاز، أو الأداء المحقق مقارنة مع ما هـو مخطـط لـه، أو متوقـع. أو هـي باختصـار: درجة تحقيق الأهداف.

9.الكفاءة: **Efficiency**

تقيس نسبة الموارد المستخدمة فعلياً، مقارنة مع الموارد المتاحة، والمسـتخدمة في تحقيـق الأهـداف. كما أن الكفاءة عنصر من عناصر تحقيق الإنتاجية، أي أنها تسهم في الإنتاجية.

10.ستة سيجما 6 **sigma**

طريقة لإدارة الأداء، ومقياس احصائي لدقة الأداء دون أخطاء.

المعنى الفني: هو مستوى التشغيل الذي لا تزيد فيه الأخطاء عن 4و3 فرصة في المليـون، وأي خطـأ بالنسبة لستة سيجما يعد انحرافاً عن متطلبات العميل.

أصل سيجما: احد الحروف الأبجدية اليونانية، واتفق علماء الاحصاء عـلى اسـتخدامها كرمـز لقيـاس الأداء.

يمكن حساب مستوى سيجما، بحيث يساوي عدد الأخطاء في كـل مليـون فرصـة، وتطبـق 6 سـيجما عـلى الاداء والعمليـات فقـط، ولا تسـتطيع الـتحكم في السـوق أو

الاستراتيجيات ولا تستطيع السيطرة على تطورات التكنولوجيا، وتقلبات الأسواق، ولكنها تتحكم فقط في فاعلية الأداء، وكفاءة العمليات الداخلية.

مراحل تطبيق ستة سيجما

1. تحديد العمليات والمتطلبات المحورية Define
2. قياس الاداء الحالي ومشكلاته Measure
3. تحليل اسباب المشكلات Analyze
4. تحسين العمليات Improve
5. ضبط ومراجعة العمليات: Control

11. المقارنة المرجعية **Benchmarking**

هي مقارنة الفعاليات والأنشطة، التي تقوم بها المنظمة، مع غيرها من المنظمات، تنطوي المقارنة المرجعية على أربع مراحل:

1) تحديد الفعاليات والأنشطة الضعيفة في المنظمة، والتي تحتاج إلى تطوير.
2) تحديد المنظمات التي تشتهر على مستوى ريادي في كل فعالية من الفعاليات موضوع المقارنة.
3) دراسة المنظمات الريادية من خلال إجراء زيارات ميدانية لها، والتحدث إلى المدراء والموظفين، وقراءة المنشورات التجارية، لمعرفة أسباب الأداء الجيد، الذي تتمتع فيه هذه المنظمة، والطريقة التي تعمل بها.
4) استخدام المعلومات في إعادة تحديد الأهداف، وتعديل العمليات والحصول على موارد جديدة، وتكريس فعاليات جديدة لتطوير أعمال الشركة.

12.إدارة المعرفة **Knowledge Managemet**

العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات، التي تمتلكها المنظمة كأساس لاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الاستراتيجي.

13.الجودة الشاملة: **TQM**

القيام بالعمل بشكل صحيح، ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسن الأداء.

أهداف الجودة الشاملة:

1. خفض التكاليف.
2. تقليل الوقت اللازم لإنتاج الخدمات للعميل.
3. تحقيق الجودة.

14.الهندرة (هندسة العمليات الادارية):

تعني إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية، باستخدام تقنية أنظمة المعلومات، من قبل كل العاملين لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة في الجودة والإنتاجية، ويمكن تلخيص الفرق ما بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

في حين ركزت إدارة الجودة الشاملة، على إدخال تحسينات على طرق وآليات العمل، للحصول على مواصفات ونتائج تتفق مع متطلبات ورغبات العميل، فإن الهندره تركز على التغيير الشامل، لكل أنظمة وطرق وآليات العمل، وإعادة تصميمها من جديد، بحيث تتحقق أهداف محددة على مستوى الكفاءة والتكلفة والمردود.

15.نظم معلومات الموارد البشرية **HRMIS**

أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهمها أمر تلك الموارد، سواء كانت هذه الجهات داخليه أو خارجية، لمعرفة قيمة الموارد البشرية، التي تعدُّ أكثر الأصول قيمة في المنظمات.

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المنظمات، من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف، والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين، والترقيات، والحوافز والتدريب، أو حتى الاستغناء وبشكل علمي.

16.قاعدة البيانات **Data Base** :

عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات، التي تجمع بينها علاقة منطقية، بحيث يسهل تخزينها واسترجاعها بغرض تعديلها، أو الإضافة عليها، أو الاستفسار عن مكوناتها، وإعداد تقارير من وقعها.

17.المعايير المتعلقة في إدارة الموارد البشرية، في أنظمة الجودة وجوائز التميز:

تفحص هذه المعايير جهود المنظمة في بناء والمحافظة على بيئة عمل داعمة، وتشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي، و تقيّم مدى فاعلية المنظمة في المجالات التالية:

- تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة، ونظام مكافئات لتحفيز الموظفين.
- وضع خطط لتوفير العمالة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.
- تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المنظمة.
- تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في أعمالهم.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة الإنجليزية

1.Human Resources Management
David A. Decenzo & Stephen P. Robbin Sixth Eition

2.Professional in Human Resources Certificatio.
Anne M. Bogardus,SPHR
Third Eidition.

3.Human Resources Certification –Kaplan.
Karen S.Yasqoor,PhD,SPHR
Susan C. Bresslerr,MS

4.Strategy Maps
Robert S. Kaplan & David P. Norton

ثانياً: الكتب باللغة العربية

1.كتاب المفاهيم الإدارية الحديثة
أ.د. أميمة الدهان، أز.د. فؤاد الشيخ سالم، أ.د.محسن مخامرة
أ.د. زياد رمضان
الطبعة الثانية 2005

2. كتاب وسائل المدرب الناجح – ساي تشارني، وكاتي كونواي – مكتبة جرير – الطبعة الأولى 2001

3. كتاب الذكاء العاطفي –دانيال غولمان –الطبعة الأولى -1996

ثالثاً: الكُتيبات

كتيب تطوير الموظفين – ايان فليمنج-الطبعة الأولى 2006

ثالثاً: الدوريات

خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال- العدد 273 (الخرائط الاستراتيجية)

رابعاً: أوراق وندوات

1.المادة التدريبية للشهادة المهنية محترف في الموارد البشرية (PHR) والصادرة عن المعهد الأمريكي للاحتراف في الموارد البشرية HRCI.

2.البرنامج التدريبي: التخطيط الاستراتيجي والإداري–عمان –
د. حنا قاقيش .

3. Advanced Selection,Interviewing & Recruitment Skills. Training Course Dubai- Dr.Tony Miller

4.البرنامج التدريبي: إعداد خطة التدريب السنوية – عمان- مجموعة الجهود المشتركة

4.البرنامج التدريبي " تنمية وتخطيط المسار الوظيفي وتحليل وتصميم وتقييم الوظائف " – السيد زياد عليان – عمان.

5.البرنامج التدريبي " بطاقات الإداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية-عمان- د.أحمد بوزبر و د.نادر غزال

خامساً: المواقع الالكترونية:

1. SHRM الموقع الالكتروني للجمعية الامريكية للموارد البشرية

http://www.shrm.org/Pages/default.aspx

2. HRCI الموقع الالكتروني للمعهد الأمريكي للاحتراف في الموارد البشرية

http://www.hrci.org

http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-risk-assessment.cfm

3.http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm

4.http://www.amanet.org/books/catalog/0814405975_s.htm

5.http://www.hrp-kw.com/mouwaredMB.asp?cat=2&cr_id=82

6.http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=4260

7.http://www.hrp-kw.com/mouwaredMB.asp?cat=2&cr_id=82

8.http://www.hr-guide.com/data/G400.htm

9.http://blog.penelopetrunk.com/2007/04/29/employee-loyalty-isnt-gone-its-just-different/

10.http://www.ere.net/articles/db/E0CE3E16247C4E2DB602DDA7A5F1E966.asp

11.Gallup Consulting Employee Engagement Overview Brochurem,2008.

12. Southwestern College Publishing 2002.

13.http://www.businessdictionary.com/definition/human-capital.html
14.http://www.eridlc.com/index.cfm?fuseaction=textbook.chpt12

15.http://www.google.jo/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/d/dc/Ar-